



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

## HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMINEN YRITYKSESSÄ TYÖHYVINVOINNIN NÄKÖKULMASTA, YRITYS X

---

Löfman, Satu

2011 Tikkurila

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Tikkurila

## **HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMINEN YRITYKSESSÄ TYÖHYVINVOINNIN NÄKÖKULMASTA, YRITYS X**

Satu Löfman  
Hoitotyön koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2011

Satu Löfman

**Hiljaisen tiedon siirtäminen yrityksessä työhyvinvoinnin näkökulmasta, Yritys X**

Vuosi	2011	Sivumäärä	45+4
-------	------	-----------	------

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli syventää tietämystä hiljaisen tiedon eri tiedonsiirtomenetelmistä ja antaa kohdeyritykselle kehittämis ehdotus hiljaisen tiedon jakamisen kehittämiseen yrityksessä. Opinnäytetyö pohjautuu Laurean aiemmin toteuttamassa hankkeessa kerättyyn aineistoon erään yrityksen ikääntyneiden työntekijöiden jaksamisesta. Opinnäytetyö keskittyy hiljaisen tiedon tiedonsiirtomenetelmien kartoittamiseen ja muutaman sovellet-tavan tiedonsiirtomenetelmän esittämiseen kohdeyritykselle.

Opinnäytetyön viitekehys muodostui pääasiassa hiljaisesta tiedosta ja työhyvinvoinnista. Hil-jaiseen tietoon sisältyi keskeisimmät käsitteet, hiljaisen tiedon siirtäminen ja siirtämisen me-netelmät. Koska opinnäytetyössä tarkasteltiin hiljaista tietoa työhyvinvoinnin näkökulmasta, työhyvinvoinnin viitekehyksessä tuotiin esiin myös sen yhteys hiljaiseen tietoon.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia. Sisällönanalyysilla tutkittiin vuoden 2010 keväällä tehdyn haastattelun litteraatioiden sisältöä. Tavoitteena oli selvittää, miten kohdeyrityksen yli 50 -vuotiaat työntekijät arvioivat hiljaisen tiedon tärkeyttä, mitä mieltä he ovat hiljaisen tiedon siirtämisestä kohdeyrityksessä sekä myös heidän näkemyksensä omasta työssä jaksamisestaan.

Keskeisimmät tutkimustulokset olivat, että hiljaisen tiedon siirtämistä tulee kehittää, jottei se häviä kohdeyrityksestä yli 50 -vuotiaiden työntekijöiden siirtyessä eläkkeelle. Työn kuor-mittavuutta tulee siirtää vanhemmilta nuoremmille ja tärkeimmäksi hiljaisen tiedon siirtämi-sen menetelmäksi kohdeyritykselle soveltuu parhaiten työn kehittäminen yhteistyön ohella.

Avainsanat: hiljainen tieto, hiljaisen tiedon siirtäminen, hiljaisen tiedon siirtämisen mene-telmät, työssä jaksaminen, työhyvinvointi

Satu Löfman

**Transferring tacit knowledge within an organisation from the perspective of well-Being at work, organisation X**

Year	2011	Pages	45+4
------	------	-------	------

---

The purpose of this thesis was to deepen the knowledge of different kind of tacit knowledge transferring methods and offer a development proposal concerning tacit knowledge transferring methods in the target organisation. The thesis is based on the material that was collected in a previous project managed by Laurea University of Applied Sciences. The target group in that research was elderly employees and the research question was how they manage at work. The thesis focuses on mapping the methods of transferring tacit knowledge and presents a few adaptable transferring methods for the target organisation.

The theoretical framework of this thesis consists mainly of tacit knowledge and well-being at work. The tacit knowledge includes the most essential concepts, transferring of tacit knowledge and methods of transferring. As the thesis examines tacit knowledge from the perspective of well-being at work, the theoretical framework presents also the connection to tacit knowledge.

The research method applied in the thesis was content analysis. The content analysis focuses on the content of the transcriptions which are based on the interviews made in spring 2010. The aim was to research how the employees over the age of 50 assessed the importance of tacit knowledge, what was their opinion of transferring tacit knowledge in the target organisation and also their opinion of their personal managing at work.

The most essential research results show that tacit knowledge transferring has to be developed or else the tacit knowledge will disappear when the over 50 years old employees retire. The work strain experienced by the older employees must be delegated to younger employees and the most important transferring method of tacit knowledge for the target organisation is developing work along with co-operation.

Keywords: tacit knowledge, tacit knowledge transferring, tacit knowledge transferring methods, personal managing at work, well-being at work

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
2	Tausta, tehtävä ja tavoitteet .....	8
3	Toimintaympäristö .....	9
4	Käsitteistöä .....	10
4.1	Hiljainen tieto .....	10
4.2	Hiljaisen tiedon siirtäminen .....	11
4.3	Työhyvinvointi .....	13
5	Hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmät .....	16
5.1	Yhteistyö .....	17
5.1.1	Mentorointi .....	17
5.1.2	Oppipoika-kisälli -oppiminen .....	19
5.1.3	Työparit .....	19
5.1.4	Vuorovaikutus .....	19
5.1.5	Työryhmät .....	20
5.2	Työn kehittäminen .....	20
5.2.1	Työkierto .....	20
5.2.2	Työn laajentaminen ja rikastaminen .....	21
5.2.3	Benchmarkkaus .....	21
5.2.4	Tiedon dokumentointi .....	21
5.3	Henkilöstötoiminnot .....	22
5.3.1	Rekrytointi ja sijaisuusjärjestelyt .....	22
5.3.2	Perehdyttäminen .....	23
5.3.3	Kehityskeskustelut .....	23
5.3.4	Koulutukset ja kouluttaminen .....	24
5.4	Epäviralliset menetelmät .....	24
6	Tutkimus .....	25
6.1	Tutkimusongelma ja aiheen rajausta .....	25
6.2	Tutkimusmenetelmä .....	26
6.3	Aineiston pelkistäminen .....	28
7	Tärkeimmät tutkimustulokset .....	30
7.1	Hiljaisen tiedon siirtyminen .....	30
7.1.1	Hiljaisen tiedon siirtämisen tarpeet .....	30
7.1.2	Hiljaisen tiedon siirtymisen tavat .....	31
7.2	Vanhempien työntekijöiden jaksaminen .....	32
7.2.1	Kehittyminen .....	32
7.2.2	Työhyvinvointi .....	33
8	Tulosten tarkastelu .....	33
9	Luotettavuuden arviointi ja eettisyyden tarkastelu .....	36

10	Päätelmät ja johtopäätökset .....	38
11	Opinnäytetyön tekeminen ja oma oppiminen .....	40
	Lähteet .....	43
	Julkaistut lähteet .....	43
	Sähköiset lähteet.....	43
	Julkaisemattomat lähteet .....	44
	Kuvioluettelo .....	45
	Liitteet.....	46
	Liite 1. Aineiston pelkistäminen, sisällönanalyysi.....	46

## 1 Johdanto

Työhyvinvoinnin käsite ja sisältö ovat laajentuneet vuosikymmenten aikana. Aktiivinen työterveyshuollon ja työterveyden kehittäminen on alkanut vasta 1950-luvulla. Suomen Sosiaali- ja terveysministeriö on askel kerrallaan kehittänyt työterveyshuoltoa entisaikojen fyysisistä uhista myös henkisten uhkien torjuntaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011.) Yhteiskunnan etuna ja myös velvoitteena on pitää huolta kansalaisistaan, heidän terveydestään ja mahdollistaa pitkä työura, jossa työterveyshuolto on tärkeässä asemassa.

Sairaanhoitajan tehtävänä on väestön terveyden edistäminen ja ylläpitäminen, sairauksien ehkäiseminen sekä kärsimyksen lievittäminen, kuten Sairaanhoitajaliiton eettisissä ohjeissa mainitaan (Sairaanhoitajaliitto 2011). Työterveys liittyy edelliseen eettiseen ohjeeseen terveyden edistämisen ja ylläpitämisen osalta. Siksi työhyvinvointi liittyy läheisesti sairaanhoitajan tehtäviin. Onhan suurin osa Suomen kansasta työikäisiä.

Työhyvinvointi on noussut nykyään tärkeäksi asiaksi työyhteisöissä ja monet haluavat panostaa siihen enemmän kuin vain pakollisen veloitteen verran. Työhyvinvointi vaikuttaa työssä jaksamiseen ja hyvällä työyhteisöllä parannetaan myös työnantajan imagoa. Työhyvinvointiin voidaan panostaa erilaisin toimenpitein, aina lääkäripalveluista ja työergonomiasta virkistystapahtumiin ja koulutustilaisuuksiin. Taloudellisen taantuman aikana lomautusten ja irtisanomisten lisääntyttyä työhyvinvointi ei ole ollut kuitenkaan etusijalla suomalaisissa yrityksissä.

Opinnäytetyössä tarkastellaan hiljaista tietoa työhyvinvoinnin näkökulmasta. Opinnäytetyöhön valittu kohdeyritys on nyt muutosten kynnyksellä, kun suuret ikäluokat poistuvat työelämästä ja nuoremmat sukupolvet ottavat enemmän jalansijaa työpaikoilla. Tämä asettaakin kohdeyrityksen yhdessä muiden suomalaisten yritysten kanssa uuden haasteen eteen. Kuinka yritykset aikovat säilyttää arvokkaan hiljaisen tiedon osana yrityksen strategista pääomaa?

Työn tarkoituksena on tarkastella hiljaisen tiedon siirtämisen teoreettisia lähdemateriaaleja, sekä analysoida ja pohtia haastatteluaineistoa. Yhdessä näitä tarkastelemalla on tarkoitus löytää yritykselle nykyistä parempi menetelmä tiedon siirtämiseen. Työssä arvioidaan ja analysoidaan valitun menetelmän soveltuvuutta kyseiseen yhteisöön ja sen käyttöön. Haasteet hiljaisen tiedon muuttamisesta täsmälliseksi tiedoksi ja uudelleen hiljaiseksi tiedoksi jatkuvat aina. Yrityksen tulevaisuuden kannalta on tärkeää turvata hiljainen tieto arvokkaana pääomana.

Vanhempien työntekijöiden poistuessa työelämästä yrityksen tulisi varmistaa, että uuden sukupolven hallussa on myös hiljaista tietoa. Tämä paitsi helpottaa itse työn tekemistä, vähen-

tää sairauspoissaoloja, motivoi työntekijöitä, työn laatu pysyy ennallaan sekä koko yritys välttää turhan paineen ja stressin. Stressaantuneet työntekijät heikentävät yrityksen työhyvinvointia. Pitkäaikaisesta stressistä saattaa aiheutua myös muunlaista pahoinvointia yrityksessä.

Työhyvinvointi tulisi nähdä investointina mieluummin kuin vain kustannuksena yrityksessä. Investoinnin tapaan tulokset eivät näy heti samana päivänä, mutta kantavat hedelmää tulevaisuutta varten. Yritys, jonka työntekijöillä on motivoiva, kannustava ja vuorovaikutteinen työympäristö, viihtyvät ja jaksavat työssään paremmin.

## 2 Tausta, tehtävä ja tavoitteet

Aiheen valintaan vaikutti sen ajankohtaisuus jo senkin vuoksi, että lähivuosina todella monilta aloilta jää henkilöstöä huomattavia määriä eläkkeelle. Siksi yrityksen kannalta on tärkeää keksiä keinoja, kuinka hiljaista tietoa voidaan siirtää henkilöstösukupolvien välillä eteenpäin.

Hiljaisesta tiedosta on tehty aiemminkin opinnäytetöitä, mutta ei työhyvinvoinnin näkökulmasta. Hiljaista tietoa koskevat opinnäytetyöt ovat suurimmaksi osaksi liiketalouden opiskelijoiden tekemiä. Siksi onkin hyvä, että aihetta tarkastellaan myös hoitotyön näkökulmasta.

Kohdeyrityksellä on paljon strategisesti tärkeää erityisosaamiseen liittyvää tietoa vanhempien esimiesten hallussa. Eläköitymisen myötä on uhka, että tieto häviää työntekijöiden mukana yrityksestä. Tämän vuoksi tämä opinnäytetyö on erittäin tärkeä yritykselle sen tulevaisuuden kannalta.

Tavoitteena on syventää tietämystä hiljaisen tiedon eri tiedonsiirtomenetelmistä ja antaa kohdeyritykselle kehittämis ehdotus hiljaisen tiedon jakamisen kehittämiseen yrityksessä. Vaikka tämä opinnäytetyö tehdään vain yhdelle yritykselle, tavoitteena on ottaa käyttöön sellainen tiedonsiirtomenetelmä, että sitä voidaan käyttää myös muissakin yrityksissä, joilla on vastaavanlainen ongelma samankaltaisessa toimintaympäristössä. Koska hiljaisen tiedon siirtäminen ei ole tässä tapauksessa toimialaan sidottu, käytettävyyks muissakin yrityksissä on mahdollista. Tavoitteena on saada opinnäytetyön tekijälle oivalluksia ja ymmärrystä lisäävää tietoa ja taitoa. Opinnäytetyö pohjautuu Laurean aiemmin toteuttamassa hankkeessa kerättyyn aineistoon erään yrityksen ikääntyneiden työntekijöiden jaksamisesta. Haastattelut toteutettiin keväällä 2010. Kohteena oli kohdeyrityksen yli 50 - vuotiaat työntekijät. Haastattelussa nousi selkeästi muutamia kehittämisalueita yksikössä. Yhtenä kehittämisalueena nähtiin hiljaisen tiedon välittäminen uusille työntekijöille. Tämä opinnäytetyö keskittyy hiljaisen tiedon tiedonsiirtomenetelmien kartoittamiseen ja muutaman sovellettavan tiedonsiirtomenetelmän esittämiseen kohdeyritykselle.



Näkökulmana korostuu työhyvinvointi ja työssä viihtyminen. Hiljaisen tiedon säilyttäminen yrityksessä ja työssä jaksamisen parantaminen vaikuttavat suoraan työhyvinvointiin. Hiljaisen tiedon turvaaminen paitsi säilyttää yrityksen strategisen aseman, myös helpottaa uuden sukupolven työntekijöiden työn tekemistä yrityksessä. Mikäli hiljainen tieto häviää eläköityvien mukana, siitä todennäköisesti seuraa työn tekemisen hidastumista, työmäärän lisääntymistä, stressin ja paineen kasvua, ylimääräisiä kustannuksia työnantajalle, työn laadun heikentymistä sekä yrityksen tuloksen laskua. Lisäksi työntekijät eivät välttämättä viihdy työssään yhtä hyvin kuin ennen, eikä työnantaja ole enää yhtä houkutteleva. Onkin kaikkien yhteisen edun mukaista keksiä toimenpiteet kuinka säilyttää hiljainen tieto yrityksen hallussa.

Opinnäytetyön viitekehyksessä perehdytään hiljaiseen tietoon ja työhyvinvointiin. Viitekehys antaa tarvittavan teoretietiedon tutkimusta ja sen analysointia varten. Myös kohdeyritykselle annetaan samalla tarvittava tieto, jotta he voivat tehdä omat ratkaisunsa siihen tukien. Viitekehys toimii samalla rajauksena työlle. Rajaus tarkentuu myöhempanä, mutta ei kuitenkaan muutu.

### 3 Toimintaympäristö

Kohdeyrityksellä on pitkä toimintahistoria. Henkilökunnalla on taustallaan alan koulutus, sekä paljon käytännön tietoa ja taitoa. Kohdeyrityksellä, niin kuin monilla muillakin yrityksillä Suomessa, on edessä eläköitymispommi, kun suuret ikäluokat saavuttavat eläkeikänsä. Tämä tarkoittaa paitsi henkilöstön, myös monenlaisen tiedon katoamista yrityksestä.

Yrityksen henkilöstö tekee kolmivuorotyötä, koska liiketoiminta näin vaatii. Työtilanteet voivat kohdata hyvin nopeita ja ennakoimattomia muutoksia. Henkilöstöltä tällainen toimintaympäristö vaatii jaksamista ja joustoa. Kohdeyritys huolehtii aktiivisesti henkilöstönsä työhyvinvoinnista ja osaamisen kehittämistä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Yrityksessä tehtyjen työhyvinvointiselvitysten perusteella kohdeyrityksessä viihdytään hyvin. Pisimmillään henkilöstön urat ovat kestäneet yli 40 vuotta. Yrityksessä teetettiin hiljattain työhyvinvointitutkimus. Tutkimuksen vastausprosentti nousi edellisvuodesta ja kohosi nyt lähes kuuteenkymmeneen prosenttiin. Kohokohtia olivat haastateltavien näkemykset omista vaikutusmahdollisuuksista, osaamisesta ja työympäristön turvallisuudesta. Nämä kaikki kehittivät parempaan suuntaan. Henkilöstön mukaan aktiivinen oman työn ja osaamisen kehittäminen lisääntyi merkittävästi edellisvuoteen verrattuna. Työtyytyväisyys ja sitoutuminen pysivät sen sijaan edelleen korkealla tasolla.

Ammattitaitoinen, motivoitunut ja työhönsä sitoutunut henkilöstö on yrityksen arvokasta pääomaa. Yhtiön palveluksessa on kokonaisuudessaan runsaat 9 000 henkilöä. Jokaisella työnteki-

jällä on keskeinen rooli asiakastyytyväisyyden tuottamisessa, brändin rakentamisessa ja turvallisuuden varmistamisessa.

#### 4 Käsitteistöä

Opinnäytetyöhön liittyvät tärkeimmät käsitteet ovat hiljainen tieto, tiedon siirtäminen ja työhyvinvointi. Näistä käsitteistä kerrotaan tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

##### 4.1 Hiljainen tieto

Nonaka ja Takeuchi(1995) havaitsivat japanilaisia organisaatioita tutkiessaan, että on olemassa kahdenlaista tietoa, täsmällistä (explicit knowledge) ja hiljaista tietoa (tacit knowledge). Täsmällistä voidaan kuvata erilaisin sanoin, numeroin ja kuvin. Hiljainen tieto on taas sen sijaan kokemusperäistä ja henkilökohtaista. Se on kehittynyt vuosien aikana ja on osa ihmisen ammattitaitoa, eikä sitä ole kovinkaan helppo ilmaista muille. Uusi työntekijä oppii hiljaista tietoa havainnoimalla osaavia työntekijöitä ja tekemällä työtä heidän kanssaan. Oleellista on kokemusten vaihto työntekijöiden yhdistämisvaiheessa, joka edellyttää kaikilta hyvää kuuntelutaitoa. Tässä vaiheessa hiljainen tieto muuttuu täsmälliseksi ja tämän jälkeen jälleen sisäistämisen kautta hiljaiseksi tiedoksi, jolloin prosessi on jatkuva. (Hyppänen 2007: 117-118.)

Palaverit, yhteiset tapahtumat ja kehityspäivät ovat mahdollisuuksia muuttaa hiljaista tietoa täsmälliseksi tiedoksi. Esimiehen kannustava johtaminen, yhteisten tilaisuuksien järjestäminen ja koko tiimin viestintä - ja vuorovaikutustaidot ovat ensiarvoisen tärkeitä. Yhdistämisvaiheessa uusi näkyväksi ja julkiseksi tehty yhteinen tieto dokumentoidaan ja sen pohjalta tehdään uusia ohjeita ja toimintatapoja.(Hyppänen 2007: 118.)

Frank Blackler (1995) on taas kehittänyt tiedosta viisiportaisen luokituksen. Luokituksessa tiedon tyypit ovat jaettu viiteen tiedon osa-alueeseen, jotka ovat käsitteellistetty-, toiminnallistettu-, kulttuurinen-, ankkuroitu- ja kooditettu tieto. Tästä toiminnallistettu tieto katsotaan olevan toimintakäytäntöjen osaamiseen liittyvää tietoa, taitotietoa, enimmäkseen piilevää tietoa eli hiljaista tietoa tai kuinka-tietoa. Tämä tiedon osa-alue on riippuvainen ihmisten läsnäolosta, tuntoaistin informaatiosta, fyysisistä vihjeistä ja kasvokkain käytävistä keskusteluista. (Loppela 2004: 70-71.)

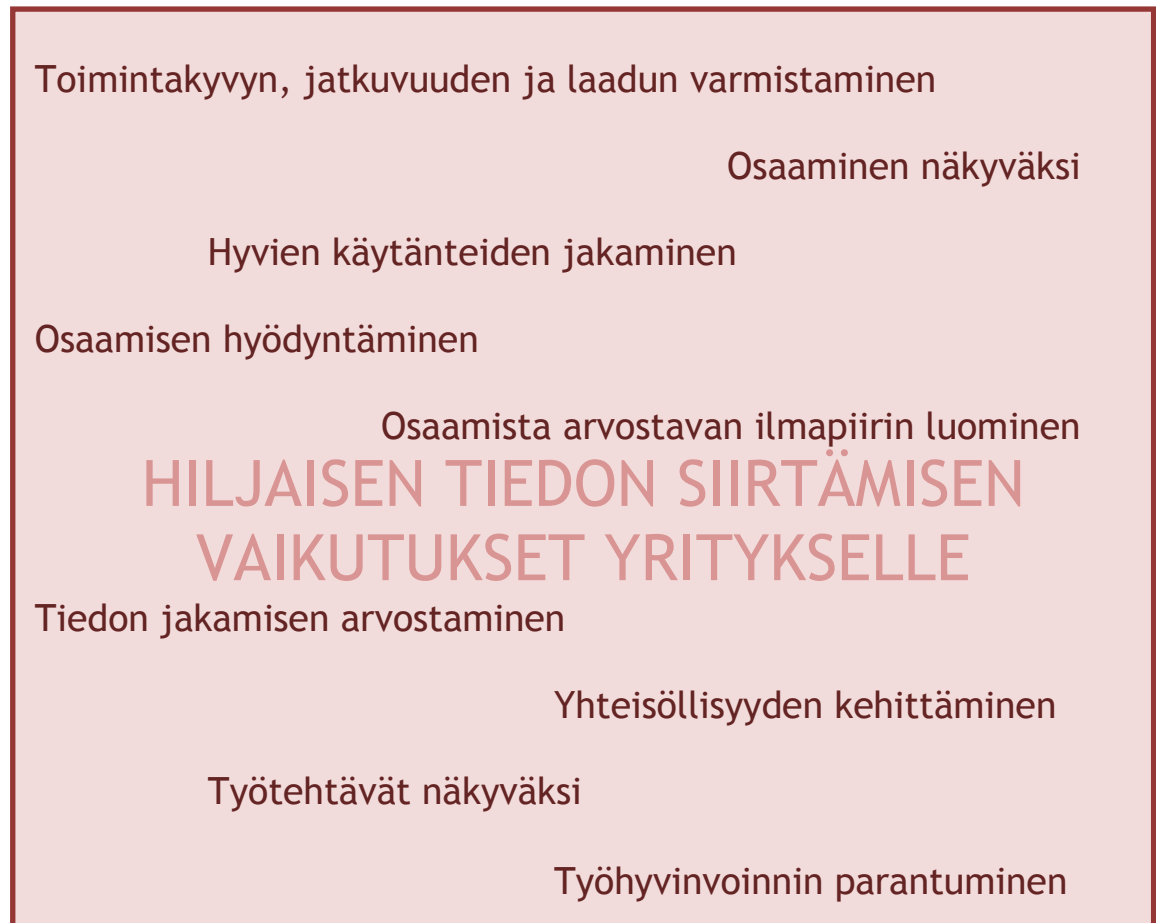
Hiljaisen tiedon kautta ihmisen kerrotaan tietävän enemmän kuin on mahdollista ilmaista sanoin. Hiljaisen tiedon sanalliseen muotoon asettaminen ja sen vahvistaminen on vaikeaa, koska sen perustan nähdään olevan tunteessa (Nurminen 2000: 30). Hiljaisen tiedon katsotaan olevan hyvin henkilökohtaista ja sisältää omia näkemyksiä, käsityksiä, intuitioita ja aavistuksia. Se sisältää myös henkilön henkilökohtaisia kokemuksia, ideoita, arvoja ja tuntemuksia

(Virtainlahti 2009: 43). Hiljaisen tiedon saavuttamisessa merkittävänä tekijänä ovat tietoisuus olemassa olevista asioista ja omasta ajattelusta. Hiljainen tieto vaikuttaa jatkuvasti ihmisesä, vaikka sitä ei voida ilmaista tai muotoilla sanoin. Ihminen tietää hiljaisen tiedon kautta milloin eksplisiittinen eli käsitteellinen tieto pitää paikkaansa. Hiljainen tieto esiintyy ihmisen toiminnassa. Yhteisöllinen hiljainen tieto välittyy yksilölle jäljittelyn, samaistumisen ja tekemisen kautta. (Nurminen 2000: 30.)

Myös Urpo Jalava ja Petri Virtanen antavat lisää määritelmiä hiljaisen tiedon sisällöstä. Heidän mukaansa se sisältää vaikeasti käsiteltäviä ja käsitteellistettäviä tekijöitä. Tällaisia ovat esimerkiksi intuitiot, henkilökohtaiset uskomukset, aavistukset, perspektiivit, tunteet, ihanteet sekä arvojärjestelmät, mielikuvat ja symbolit. Hiljainen tieto on henkilökohtaista tietoa, joka piiloutuu yksilölliseen kokemukseen. Osan hiljaisesta tiedosta omaksuu keho, kaikkea ei omaksuta pelkästään ajattelun avulla. Esimerkiksi rakennusmiehen ammattitaidon ja osaamisen sanotaan olevan ”sormenpäissä”. Bereiterin ja Scardamalian (1993) mukaan ekspertin ja maallikon erottaa toisistaan suurimpana erona hiljainen tieto. (Jalava & Virtanen 1998: 31.)

#### 4.2 Hiljaisen tiedon siirtäminen

Yrityksen kilpailukyvyn kannalta on siis tärkeää, että hiljainen tieto virtaa ongelmitta organisaation sisällä, mutta vuotaa hyvin vähän tai ei lainkaan organisaation ulkopuolelle. Tieto voi olla organisaation tietojärjestelmiin tallennettua dataa tai sen henkilöstöön sitoutunutta hiljaista tietoa sisältävää tietämystä. Tiedon muodostaman arvon vuoksi pitävät yksilöt ja organisaatiot tietoa henkilökohtaisena omaisuutenaan. Tämä tuo omat haasteet tiedon jakamiselle. Jakaakseen omistamaansa hallussaan olevaa tietopääomaa, tulee yksilöiden ja organisaatioiden saada jotain jakamansa tiedon vastineeksi. Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa saadaan hiljainen tieto esiin. Mitä enemmän vuorovaikutusta on ja mitä erilaisimpien tahojen kanssa, sitä monipuolisempaa ja laadukkaampaa hiljaista tietoa saadaan aikaiseksi. (Vainio 2005: 24-26.)



Kuvio 1: Hiljaisen tiedon siirtämisen vaikutukset yritykselle.

Edellisessä taulukossa tuodaan esille mitä erilaisia vaikutuksia yritykselle on, kun he jakavat hiljaista tietoa. Yrityksen toiminnan turvaamiseksi ja laadun varmistamiseksi on sen henkilökunnan tuotava esille omaa osaamistaan ja jaettava sitä muille. Yritys luo puitteet työntekijöilleen käydä erilaisissa koulutuksissa kehittääkseen omia teorianietojaan ja tätä kautta harjaannuttavat omaa osaamistaan. Tämän vuoksi voi katsoa tiedon olevan yrityksen omaisuutta ja työntekijän täytyy jakaa oppimansa tieto ja taito muille työntekijöille. Saadakseen hiljaisen tiedon näkyväksi on työntekijän itse jaettava sitä muille. (Virtainlahti 2009: 108-111.)

Henkilöstön vaihtuvuustilanteet ovat yritykselle vaikeita. Eläketulvat eivät ole ainut riski yrityksen toiminnalle. Arkipäiväisempiä ovat sairauslomat, vuorotteluvapaat ja irtisanomiset. Hiljaisen tiedon jakamista on johdettava kunnolla yrityksessä, jotta vaihtuvuustilanteet ovat hallittuja ja tiedon säilyminen yrityksessä varmistetaan. (Virtainlahti 2009: 108-111.)

Ei ole harvinaista, että yrityksen työnjohtajat eivät ole tietoisia työntekijöidensä työtehtävistä. Työtehtävien näkyväksi tuominen helpottaa työnjohtajan työtä, kun hän tietää tarkalleen mitä hänen työntekijänsä työtehtäviin kuuluu. Oman osaamisen jakaminen muille työnteki-

jöille auttaa selkeyttämään omaa työnkuvaa ja tuomaan sen näkyväksi. Tällä tavoin voi kehittää omaa työtään ja syventää sitä. (Virtainlahti 2009: 108-111.)

Hiljaisen tiedon jakamisella voidaan kehittää hyvien käytäntöjen luomista. Yritystä palvelevien hyvien käytäntöjen jakamisella pystytään varmistamaan hyvä laatu tai jopa parantamaan sitä. Lisäksi ne helpottavat työn tekemistä ja varmistavat työn sujumisen. (Virtainlahti 2009: 108-111.)

Työntekijöiden työssä jaksaminen kulkee käsi kädessä hiljaisen tiedon siirtymisen kanssa. Jos tietoa ei siirretä, saattaa tiettyjen työntekijöiden harteille kasaantua liikaa työtehtäviä, jotka lisäävät ylityötuntien määrää varsinkin vuositasolla. Kun työtehtäviä jaetaan tasaisemmin useammalle henkilölle, yksittäisen työntekijän työtaakka kevenee. Työntekijöiden stressi vähenee ja työssä jaksaminen paranee. On tärkeää ymmärtää, ettei työntekijän osaaminen ja tietämys vähene niitä jaettaessa. Jakamalla tietoa työntekijät pystyvät paremmin keskittymään oman osaamisen ja työnsä kehittämiseen. (Virtainlahti 2009: 108-111.)

Hiljaisen tiedon jakamisella luodaan työyhteisössä lisäksi yhteisöllisyyttä. Avoimuus ja vuorovaikutus lisääntyvät työntekijöiden jakaessa hiljaista tietoa. Työntekijät sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin. On hyvä muistaa, että tiedon jakamisen yhteydessä täytyy tarvittaessa rohkeasti myös kyseenalaistaa saamaansa tietoa. Aina toisilta saatu tieto ei ole sitä parasta tietoa, vaan se voi enemmänkin toimia pohjana uuden kehittämiseksi. Eli tietoa jaettaessa ja vastaanottaessa täytyy ajatella kriittisesti. (Virtainlahti 2009: 108-111.)

#### 4.3 Työhyvinvointi

Suomalaisessa Työsuojelusanastossa termi työhyvinvointi määritellään seuraavalla tavalla: ”Työntekijän fyysinen ja psyykkinen olotila, joka perustuu työn, ympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen. Ammattitaito ja työn hallinta ovat tärkeimmät työhyvinvointia edistävät tekijät. Työhyvinvointia voidaan tarkastella myös työnantajan toiminnan kannalta.”

Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä, sekä työuraa kannattelevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Parhaimmillaan työ vahvistaa ihmisen hyvinvointia ja terveyttä. Henkiseen hyvinvointiin sisältyy myönteinen perusasenne, tyytyväisyys elämään sekä työhön, kohtuullinen paineensietokyky sekä oman itsensä hyväksyminen vahvuuksineen ja heikkouksineen. Kaiken kaikkiaan työhyvinvointi ilmenee yksilöiden ja työyhteisöjen toiminnan sujumisena ja osaamisen kehittymisenä sekä myönteisinä kokemuksina ja asenteina. (Työterveyslaitos 2010.)

Mielekäs työ on keskeistä elämänlaadulle ja hyvinvoinnille. Siinä ihmisen fyysinen ja psyykinen sekä sosiaalinen terveys ja turvallisuus on varmistettu. Hyvät työskentelyn olosuhteet edistävät työssä jaksamista, tuottavuutta ja kilpailukykyä. (Työsuojelu Suomessa 2010: 4.)

Työhyvinvointi muodostuu monesta tekijästä, joita on työntekijän terveys, jaksaminen, työpaikan turvallisuus, työn hallinta, työilmapiiri ja johtaminen. Hyvinvoiva työyhteisö työskentelee yrityksessä osaavasti ja tuottavasti. Työntekijät kokevat tekemänsä työn mielekkääksi ja palkitsevaksi sekä elämän hallintaa tukevaksi. (STM 2010.) Työhyvinvoinnin kehittäminen työpaikalla perustuu johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyöhön. Hyvinvoivassa ja toimivassa työyhteisössä tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat avoimesti, ongelmista uskalletaan puhua ja yhteistyö sujuu. (Työterveyslaitos 2010.)

Työhyvinvointia voidaan edistää yrityksessä työsuojelun yhteistoiminnalla, työkykyä ylläpitävällä toiminnalla (tyky-toiminta), työterveyshuollon toiminnalla, työsuojelulla ja kehittämällä työtä, työoloja sekä osaamista. Työsuojelun yhteistoiminta pohjautuu työsuojelun valvontalaakiin ja työmarkkinajärjestöjen sopimuksiin. Tyky-toiminta tarkoittaa toimintaa, jolla työnantaja ja työntekijät sekä työpaikan yhteistyöorganisaatiot yhteistyössä pyrkivät edistämään ja tukemaan jokaisen työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa. Työterveyshuolto on olennainen työhyvinvoinnin edistämisessä, koska se ehkäisee toiminnoillaan työstä johtuvia terveysvaaroja ja kehittää työoloja. (STM 2010.)

Monet kohtaavat ikääntymisensä työelämässä useiden eri vaikeuksien, mutta myös mahdollisuuksien välityksellä. Toimintakyvyn tai terveyden heikkeneminen, osaamisvaje, työmotivaation hupeneminen tai uupuminen voi ilmetä ongelmina. Työntekijällä voi vaivata myös pelko lomautuksista tai työttömyydestä. Uhkien torjumiseen on myös useita mahdollisuuksia. Työntekijä voi vahvistaa toimintakykyään ja terveyttään, kohentaa osaamistaan ja kehittää ammattitaitoaan. Muutokset työelämässä voi nähdä myös mahdollisuuksina itsensä kehittämiseen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että osallistumalla saavutetaan hyviä tuloksia, sillä työkyky ja työhyvinvointi paranevat, jopa ikääntymisestä huolimatta. Työntekijän panostaminen omiin voimavaroihinsa kannattaa, sillä se parantaa samalla myös elämänlaatua. (Ilmarinen 2006: 37.)

Suomen työvoiman ikärakenteet vanhenevat johtuen pääosin niin kutsutusta suuresta ikäluokasta. Sotien jälkeen syntyneet edustavat isoa osaa Suomen työväestöstä. Heillä on kokemuksen antamaa ammattitaitoa ja nyt he ovat jo siirtyneet tai siirtymässä eläkkeelle. Ikäryhmien kokoero näkyy yrityksissä. Vanhempien työntekijöiden siirtyessä eläkkeelle vapautuu työpaikkoja, joiden täyttämistä seuraa rekrytointiketju, jossa mahdollisuuksia avautuu myös uusille, nuorille työntekijöille. Siinä onkin monille suomalaisille yrityksille suuri haaste löytää

osaavaa ja pätevää henkilöstöä kaikkiin vapautuneisiin työpaikkoihin. (Ilmarinen 2006: 68-70.)

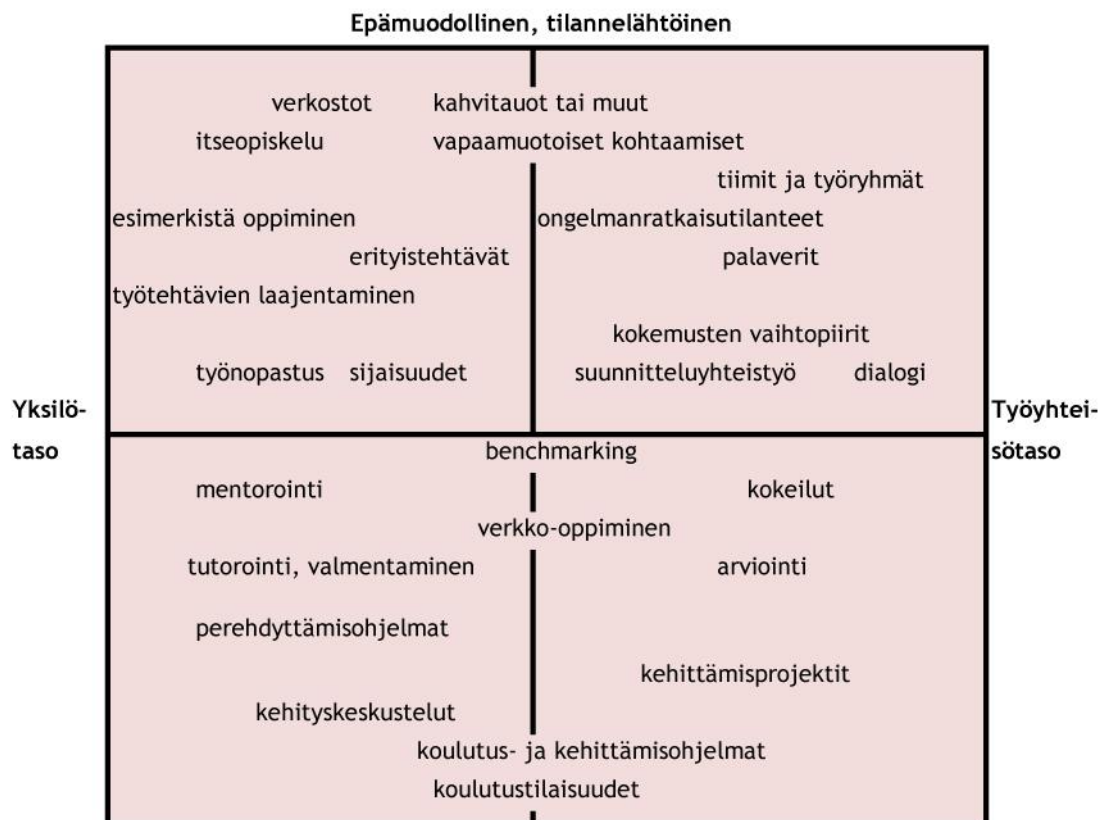
Lisäksi ikääntymiseen liittyy toinen strateginen haaste, joka on tiedon ja kokemuksen siirto sukupolvelta toiselle. Niin kutsutun hiljaisen tiedon siirto vanhemmilta työntekijöiltä nuoremmille tulee tehdä suunnitelmallisesti ja ajoissa. Muussa tapauksessa arvokasta, kokemus-peräistä tietopääomaa saattaa hävitä yrityksestä eläkkeelle siirtyvän mukana. Hiljaisen tiedon siirrossa on ensiarvoista ottaa huomioon myös sen kaksisuuntaisuus. Myös nuoret voivat siirtää osaamistaan ja tietämystään vanhemmille työntekijöille. Vuorovaikutteisella hiljaisen tiedon siirtämisellä voidaan kannustaa erilaisen osaamisen jakamista työyhteisössä. (Ilmarinen 2006: 70-71.)

Vuoden 2008 aikana toteutettiin Työterveyslaitoksen koordinoima työhyvinvointiin liittyvä hanke, joka oli EU:n Progress-rahoitusohjelmaan sisältyvä kokonaisuus. Hankkeen päätavoitteena oli rakentaa täysin uusi eurooppalainen työhyvinvoinnin malli, joka perustuu jatkuvaan ja keskusteluun työpaikan eri osapuolten ja ryhmien kesken. Tässä painotetaan eri asiantuntusalueiden vuorovaikutteisuutta ja koordinoitua toimintatapaa. (Työterveyslaitos 2009: 4.) Osana hanketta Työterveyslaitos teki suositushjeistuksen. Työterveyslaitos suosittelee ohjeistuksessaan toimintamallein seuraavia asioita muun muassa hiljaisen tiedon siirtämiseen. Korkealuokkainen käytäntö hiljaisen tiedon siirtämiseen on, että vanhemmat ja nuoremmat työntekijät tekevät yhteistyötä tiedon välittämisen suhteen. Erinomainen käytäntö on, että koko työyhteisön työntekijät ovat sitoutuneita työyhteisön kehittämiseen ja hiljaisen tiedon siirtämiseen. (Työterveyslaitos 2008.)

Tämän perusteella voidaankin todeta, että työhyvinvointi ja hiljaisen tiedon siirtyminen ovat suoraan yhteydessä toisiinsa. Hyvinvoivassa työyhteisössä hiljainen tieto siirtyy, huonosti voivassa ei.

## 5 Hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmät

Seuraavassa esitellään joitakin hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmiä. Siinä perehdytään, minkälaisia eri tiedon siirtämisen menetelmiä on olemassa ja miten niitä voidaan hyödyntää yrityksessä. Tässä esitellään tunnetuimmat ja tyypillisimmät menetelmät, toki niitä on enemmänkin. Alla olevassa kuviossa on eri osaamisen ja tiedon jakamisen kehittämisen menetelmiä esitelty ja jaoteltu niin, että ovatko ne lähempänä yksilön toimintaa vai työyhteisön toimintaa. Pystysuunnassa on vielä tarkasteltu niitä niin, että kuinka lähellä tai kaukana ne ovat epämuodollisesta ja tilannelähtöisestä tyypistä. Kuviossa mainitut menetelmät ja tiedon siirtämisen tavat on myöhemmänä käsitelty tarkemmin omissa kappaleissaan.



Kuvio 2: Sanna Virtainlahden (2009: 117) mukaelma osaamisen ja tietämyksen jakamisen kehittämisen menetelmistä. (Viitala 2006)



## 5.1 Yhteistyö

Hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmistä yhteistyö pitää sisällään mentoroinnin, oppipoikaisalli oppimisen, työparit, vuorovaikutuksen sekä työryhmät. Näissä menetelmissä vaaditaan yhteistyötä vähintään kahden ihmisen kesken. Mutta joissakin menetelmissä edellytetään useamman henkilön välistä yhteistyötä. Todellisuudessa, kun yrityksessä tai organisaatiossa toteutetaan hiljaisen tiedon siirtämistä, se koskettaa useita eri työntekijöitä sekä myös esimiehiä.

### 5.1.1 Mentorointi

”Mentori tarkoittaa ohjaajaa, opastajaa ja neuvonantajaa. Sanan juuret ovat kreikkalaisessa mytologiassa: Mentor oli Odysseuksen ystävä, jonka hahmossa Athene neuvoi Odysseuksen poikaa Telemakhosta. Nykyajan mentori on esimerkiksi vanhempi ja kokeneempi työntekijä, joka opastaa tulokasta ja siirtää tälle tietojaan ja taitojaan; tästä on käytetty myös sanaa työkummi. Toisaalta myös valmentaja voi olla valmennettavansa mentori”. (Kotimaisten kielten tutkimuskeskus 2011.)

Mentorointi on nykyaikana paljon käytetty menetelmä tiedon jakamiseen. Yrityksen mentorin tarkoituksena on jakaa kokemustaan toiminnastaan kasvattaakseen toisen työntekijän kehitystä ja tietotaitoa. Mentorointi on kahden työntekijän välinen vuorovaikutustilanne, jonka kulmakiviä ovat avoimuus, luottamus ja sitoutuneisuus. Mentoroinnin tavoitteita on edistää ja tukea mentoroitavan työntekijän kehittymistä hänen työssään. Mentoroinnissa kehitys voi olla molemminpuolista. Keskeinen työtapana on mentoroinnissa parikeskustelu. Mentoroinnin avulla voidaan välittää yrityksen arvoja, asenteita, normeja, toimintaperiaatteita, yleisiä tapoja ja työyhteisön kokemuksia ja erilaisia näkemyksiä yrityksestä. Mentorointi säilyttää yrityksen olemassa olevan hiljaisen tiedon sekä kehittää sitä eteenpäin. (Virtainlahti 2009: 119-120.)

Mentoroinnin on todettu kasvattavan erityisesti työtyytyväisyyttä ja helpottavan organisaation sitoutumisessa. Mentoroinnin ansiosta työntekijät ovat voineet yhteen sovittaa työn ja perheen aiempaa helpommin. Mentoroitavana olleiden työntekijöiden urakehitys ja sen seurauksena myös palkkakehitys ovat kehittyneet tavallista nopeammin. Mentoroitavien parantunut itsetunto ja kehittynyt kokemus ovat vähentäneet stressiä. Lisäksi he pysyvät muita paremmin ajan hermolla työelämän muutoksissa. (Puusa & Reijonen 2011: 69.)

Mentorointia toteutetaan tavallisimmin joko formaalina, informaalina tai luonnollisen muotoisena. Formaali mentorointi toteutetaan organisoidun ohjelman ja sille nimetyn koordinaattorin ohjaamana. Tässä on keskeistä suunnitelmallinen oppiminen, sille asetetut tavoitteet, nii-

den toteutus ja arviointi. Mentori ja mentoroitava tapaavat noin kuukauden välein vähintään yhden vuoden ajan. Formaali mentorointi on melko suunnitelmallinen ja mentorointisuhteella on virallinen päättymisajankohta. (Puusa & Reijonen 2011: 70-71.)

Informaali mentorointi on epävirallista mentorointia. Tässä mentoroitava on itse aloitteellinen ja haluaa nimetä itselleen mentorin, joka voi olla melkeinpä kuka tahansa, jolla on ammatillista osaamista tai muita taitoja. Tyypillinen lähtökohta informaaliselle mentoroinnille on tilanne, jossa suositellaan mentorin valitsemista. Tyypillisesti vuorovaikutussuhteessa on tavoitteena keskittää toiminta tietyn kehittymisen alueelle. Myöhemmin on mahdollista asettaa uudet tavoitteet ja aktivoida mentorointisuhte uudelleen. Onnistunut mentorointikokemus edesauttaa kokemuksen toistamista myöhemmin. Informaalin mentorointisuhteen päättymistä on usein hankala täsmentää ja mentorointi saattaa tapahtua yrityksen tietämättä tai siihen puuttumatta. (Puusa & Reijonen 2011: 71-71.)

Luonnollista mentorointia, joskus tiedostamatonta tapahtuu lähes kaikkien kokemana. Jokainen on varmasti tavannut henkilön, joka on tehnyt lähtemättömän vaikutuksen, tai pitänyt itselleen roolimallia. Luonnollinen mentorointi on määritelmältään väljin muihin mentorointimuotoihin verrattuna. Jälkikäteen on mahdoton tehostaa enää sen hyötyjä. Luonnollinen mentorointi voi tarkoittaa myös hakeutumista toistuvasti osaavan ja arvostetun henkilön läheisyyteen. Tavallaan kysymys onkin verkostoitumisesta tärkeiksi koettujen henkilöiden kanssa. (Puusa & Reijonen 2011: 72.)

Ryhmämentoroinnissa yhden mentoriksi nimetyn johdolla kehittymishaluiset henkilöt tapaavat toisensa etukäteen sovitusti ja he keskustelevat sellaisesta asiasta, jonka he ovat yhteiseksi tavoitteeksi valinneet. Tällöin mentori saa mahdollisuuden välittää kokemustaan samanaikaisesti useammalle henkilölle. (Puusa & Reijonen 2011: 72.)

E-mentorointi tarkoittaa vuorovaikutusta verkko-opiskeluna, sähköpostitse, chatin tai skype-yhteyden avulla. Tässä kasvotusten tapaaminen on minimaalista tai sitä ei tapahdu ollenkaan, toisin kuin perinteisesti mentoroinnissa. Tämä mentorointimuoto on varsinkin opiskelijoiden suosiossa. Myös henkilöt, joilla ei ole aikaa säännöllisiin tapaamisiin tai vuorovaikutussuhteessa on pitkä maantieteellinen etäisyys mentorin ja mentoroitavan kesken, kuuluvat kohderyhmään. (Puusa & Reijonen 2011: 73.)

### 5.1.2 Oppipoika-kisälli -oppiminen

”Termillä tarkoitetaan oppimisympäristöä jossa harjoittelija osallistuu aluksi työhön oppipoikana, tarkkaillen varttuneempien ammatinharjoittajien työtä ja osallistuen siihen, saaden asteittain yhä enemmän vastuuta ja edeten lopulta täysivaltaiseen ammatinharjoittajan asemaan. Kokeneempien suorittajien mallista oppiminen, itse tekeminen sekä harjoittelijoiden ja ammattilaisten välinen vuorovaikutus ovat keskeisiä tekijöitä tällaisessa oppipoikakoulutuksessa. Menetelmä on perinteisesti kuulunut moniin taide-, käsityö- ja käytännön ammatteihin, mutta siitä on kehitetty sovelluksia myös ajattelu- ja ongelmanratkaisutaitojen opettamiseen. Kouluttaminen on kahdenvälistä työtä, opettajan ja opiskelijan välistä vuorovaikutusta.”(Taidekorkeakoulupedagogiikka 2011.)

Oppipoika-kisälli oppiminen on hyvä menetelmä jakaa hiljaista tietoa. Tätä menetelmää käytettäessä täytyy huomioida kuitenkin muutama asia koskien tiedon arviointia. Yleensä oppipoika omaksuu kisällin toiminnan sekä hyvät, että huonot tavat. Menetelmää käytettäessä yrityksessä on työtä tarkasteltava kriittisesti niin oppipojan, kuin kisällin näkökulmasta. Kisällin on hyvä pohtia etukäteen, mitä asioita hän tulee opettamaan oppipojalle. Hyvä on myös tarkastella omia toimintatapoja, mikä toimintavoista olisi paras ja tehokkain. Lisäksi kisällin on hyvä pohtia, mitkä toimintavoista voisi päivittää enemmän yritystä palvelevaksi. Oppipojan taas olisi hyvä pohtia mikä saamastaan tiedosta on olennaista ja tärkeää. Oppipojan on hyvä rakentaa itselleen oma tapa toimintatavalle pohjautuen opittuun tietoon. Tätä kautta hän myös kehittää toimintatapoja eteenpäin. (Virtainlahti 2009: 120-121.)

### 5.1.3 Työparit

Hiljaisen tiedon jakamista voidaan toteuttaa myös työparimallien avulla. Työparin toinen osapuoli voi olla yrityksen vanhempi työntekijä ja parin toinen osapuoli taas uusi työntekijä. Tällä saadaan kasvatettua yrityksen eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyötä henkilökohtaisella kanssakäymisellä. Työpareja voidaan perustaa iän tai kokemuksen perusteella. Olennaista työparityöskentelyssä on vaihtaa keskenään hiljaista tietoa. Saadakseen toisiltaan tietoa, työntekijä voi kehittää omaa osaamistaan yrityksessä. (Virtainlahti 2009: 121-122.)

### 5.1.4 Vuorovaikutus

Aiempana on todettu, että hiljainen tieto siirtyy vuorovaikutuksen kautta parhaiten. Yleisellä tasolla on aivan sama mitä menetelmää käytetään, kunhan se perustuu vuorovaikuttamiseen. Tällä tarkoitetaan nimenomaan tilannetta, jossa hiljaisen tiedon haltija ja sitä tarvitseva henkilö ovat tilanteessa, jossa heillä on mahdollisuus keskustella. Tällainen tilanne ja olosuh-

teet siihen tulee luoda, jotta hiljaista tietoa voidaan hallitusti siirtää. Esimerkkejä tällaisista voivat olla erilaiset seminaarit ja konferenssit ja yrityksen sisäiset koulutukset. Tärkeää näissä on se, että hiljaisen tiedon haltijat ovat vapaassa vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa, joille tieto halutaan siirtää. Tilaisuus voi olla kuitenkin osittain ohjattua, jotta tavoitteet toteutuvat. Hiljainen tieto ei ole helposti luovutettavissa, sillä kuten M. Polanyi 1966 totesi, ”Me tiedämme enemmän kuin osaamme selittää”.

#### 5.1.5 Työryhmät

Työryhmän tarkoituksena on synnyttää vuorovaikutustilanteita ryhmän työntekijöiden välillä yrityksessä. Työryhmä on itseohjautuva ryhmä, jotka vastaavat jonkin kokonaisuuden hoitamisesta yhteistyössä. Vaatimuksena työryhmälle on, että ryhmän muodostavat etukäteen nimetyt työntekijät. Työryhmällä täytyy olla myös selkeä tehtävä ja tavoitteet. Lisäksi työryhmän täytyy toimia itseohjautuvasti. Työryhmät voivat olla väliaikaisia tai pysyviä riippuen työryhmän tehtävästä, esimerkkinä erilaiset projektit yrityksessä. (Virtainlahti 2009: 118-119.)

Onnistunut työryhmän toiminta tarvitsee jokaisen työryhmän jäsenen osaamista ja tietotaitoa. Ryhmän synnyttämää osaamista voidaan kehittää yritystä palvelevaksi jakamalla ryhmän sisällä jokaisen ryhmän jäsenen tietotaitoa. Työryhmä voi tällä tavoin myös kehittää jotain uutta käyttäen hyödyksi kunkin ryhmäläisen erityisalueita. Yhteistoiminnallinen työryhmä on tehokas tapa jakaa tietoa. Tiedon jakaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa. Näin hiljainen tieto saadaan näkyväksi ja tietoa saadaan täsmennettyä. (Virtainlahti 2009: 118-119.)

### 5.2 Työn kehittäminen

Tässä kappaleessa on tarkasteltu hiljaisen tiedon siirtämistä työn kehittämisen eri menetelmiä käyttäen. Tällaisia ovat muun muassa työkierto, työn laajentaminen ja rikastaminen, benchmarkkaus sekä tiedon dokumentointi. Nämä ovat menetelmiä, jotka voidaan toteuttaa työyhteisössä pääsääntöisesti työnantajan organisoimana. Nämä ovat työyhteisön ja työnantajan tukemia tapoja saada jaettua työntekijöiden kesken hiljaista tietoa organisaation sisällä. Tässä rikotaan perinteisiä rajoja työtehtävien kesken.

#### 5.2.1 Työkierto

Työkierrolla tarkoitetaan työntekijän siirtymistä muihin työtehtäviin yrityksen sisällä määräajaksi ja palaa määräajan päättyessä omaan työhönsä. Työkierron tarkoituksena on harjaannuttaa työntekijän kokemusta ja kehittää moniosaamista. Tällä on myös yhteys työssä jaksamiseen työn vaihtelevuuden ja työuupumuksen ehkäisemisen kautta. Työkiertoa toteuttaessa

työntekijä välittää tietoa uuteen tehtävään sekä tuo sitä takaisin vanhaan tehtävään. Työkierroto mahdollistaa myös verkostojen luomista yrityksessä. (Virtainlahti 2009: 127-128.)

#### 5.2.2 Työn laajentaminen ja rikastaminen

Työn laajentaminen tarkoittaa horisontaalista laajentamista, johon liittyy eritasoisia vaiheita koskien työtehtäviä. Esimerkkinä voi olla uuden työtehtävän lisääminen työntekijän työkuvaan. Työn rikastamisella tarkoitetaan taas työn pystysuuntaista laajentamista. Tämä lisää työn vaativuutta ja itsenäisyyttä. Esimerkiksi työntekijälle annetaan lisää vastuuta, kuten työnjohto- ja suunnittelutehtäviä. (Virtainlahti 2009: 128.)

Työn laajentamisella ja rikastamisella lisätään työn vaihtelevuutta ja luodaan uusia haasteita työtehtäviin. Tämä lisää työntekijän ammattitaitoa saaman lisäkoulutuksen ja kokemuksen kautta. (Virtainlahti 2009: 128.)

Molempien haasteiden tarkoituksena on kehittää työntekijän osaamista ja tietotaitoa omassa tehtävässään. Kehittyminen luo hiljaista tietoa ja syventää jo olemassa olevaa tietoa. (Virtainlahti 2009: 128.) Periaatteessa monillakin työpaikoilla tapahtuu työn laajentumista ja rikastumista luonnollisen vaihtelun myötä, kuten esimerkiksi kesälomien ja sairauslomien tuurausten yhteydessä. Tällöin tuuraaja laajentaa ja rikasta työnkuvaansa määrääjäksi.

#### 5.2.3 Benchmarkkaus

Benchmarkkauksella tarkoitetaan vertaisarviointia. Tällä menetelmällä voi yritys peilata omaa osaamistaan alan parhaisiin suoriin. Vertailukohteita voidaan löytää myös muilta aloilta. Benchmarkkauksen tarkoituksena on etsiä paras mahdollinen toimintatapa, jonka avulla voi yritys kehittää omaa toimintaansa. Sen tarkoituksena ei ole muuttaa yrityksessä jo olevia toimintatapoja, vaan enemmänkin antaa uusia ideoita ja suuntaa uuden kehittämiseksi. (Virtainlahti 2009: 129.)

#### 5.2.4 Tiedon dokumentointi

Dokumentoimalla hiljaista tietoa voidaan jakaa tehokkaasti haluttuihin yksiköihin yrityksessä. Työntekijälleen itselleen itsestään selvä tieto saattaa olla jollekin toiselle työntekijälle yrityksessä arvokasta uutta tietoa. Tämän vuoksi tiedon dokumentointi näkyvään muotoon on tärkeää. Tieto voidaan dokumentoida kirjalliseen muotoon tai luoda jokin visuaalinen tapa esittää tieto, kuten videot tai piirroukset. Hiljaisen tiedon dokumentointi auttaa yrityksen työntekijöitä pohtimaan omaa työnkuvaa, siihen liittyvää tietotaitoa ja sen jakamista ja edelleen kehittämistä. (Virtainlahti 2009: 130.)

Monilla yrityksillä on käytössään erilaisia käsikirjoja, oppaita tai muita ohjeistuksia. Yleensä niissä tarjotaan vain perustietoa, mutta niitä voitaisiin täydentää työntekijöiden puolesta. Tällöin olisi mahdollisuus saada dokumentoitua hiljaista tietoa. Kukaanhan ei käskemällä osaa hiljaista tietoa dokumentoida, mutta jos organisaatiossa päivitetään tällaisia oppaita säännöllisesti ja suunnitelmallisesti, myös hiljainen tieto tulee dokumentoitua.

### 5.3 Henkilöstötoiminnot

Hiljaista tietoa voidaan jakaa myös erilaisten henkilöstötoimintojen avulla, kuten rekrytointi ja sijaisuusjärjestelyillä, perehdyttämisellä, kehityskeskusteluilla, koulutuksella ja kouluttamisella. Nämä ovat tavanomaisia henkilöstötoimintoja, joita tapahtuu minkä tahansa kokoisessa yrityksessä tai organisaatiossa. Näitä järjestelyitä tehdään jatkuvasti, joten kannattaa kin tarkastella toimintoja nyt myös hiljaisen tiedon siirtymisen näkökulmasta.

#### 5.3.1 Rekrytointi ja sijaisuusjärjestelyt

Rekrytoimalla yrityksen osaamista ja tietotaitoa voidaan tehokkaasti uudistaa. Ennen rekrytointia on hyvä pohtia ensin yrityksen tarpeita, jotta yrityksen toimintavarmuus säilytetään ja yritys kykenee vastaanottamaan tulevia haasteita. Mitä osaamista ja tietotaitoa yrityksessä on jo valmiiksi? Minkälaiselle osaamiselle on tarvetta tulevaisuudessa? Uuden tiedon jakaminen toteutuu molempiin suuntiin uuden työntekijän saapuessa työyhteisöön. Uusi työntekijä saattaa tuoda mukanaan arvokasta tietoa yrityksen hyödynnettäväksi. Ennen rekrytointia olisi hyvä, että osaaminen ja tietotaito on jollain tavalla kartoitettu, koska tällä tavoin saattaa olla helpompi selvittää osaamisalueet, joihin tarvitaan täydennystä. (Virtainlahti 2009: 130-131.)

Yrityksen on hyvä varautua poissaolo- ja vaihtuvuustilanteisiin jo etukäteen. Toimiva tapa voi olla sijaisuusjärjestely. Jokaiseen tehtävään olisi tarvittaessa sijainen, joka kykenee hoitamaan tehtävään liittyvät perusasiat. Sijaisuudet voidaan hoitaa tiimin, osaston, työpisteen työntekijöiden tai työparien välillä. Kuka sijaistaa ketäkin, on ne hyvä kirjata ylös kaikkien tietoon, jotta jokainen työntekijä tietää oman roolinsa. Tällöin myös varsinaisen tehtävän suorittaja tietää tarvittaessa, kehen ottaa yhteyttä sijaista vaadittaessa. Sijaisuusjärjestelyn avulla saadaan myös välitettyä hiljaista tietoa. Yksittäisen tehtävän hallitsee useampi kuin yksi työntekijä. Lisäksi samalla tehtävään liittyvää tietoa välittyy tiimin tai työparien kesken. Yrityksessä yhdenkään työtehtävän ei tule olla ainoastaan yhden työntekijän hallussa. (Virtainlahti 2009: 122.)

### 5.3.2 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen tulee lähes aina ajankohtaiseksi uuden työntekijän aloittaessa työnsä yrityksessä. Yritykseen tutustumisen ensiaskeleet tapahtuvat perehdyttämisellä. Perehdyttämistä voidaan pitää eräänlaisena jaksena työsuhteen alussa. Jakson aikana työntekijä tutustuu uuteen tehtävään alueeseensa ja yrityksen keskeisiin toimintaperiaatteisiin. Tarkoitus on saada uusi työntekijä omaksumaan lisäksi tarkoituksenmukaiset työtavat, koneiden ja laitteiden käyttö, työtehtävien sisältö, töiden järjestely, työnjohdon järjestyminen, erilaiset työpaikan opasteet ja valvonta, keskeiset päätöksentekotavat ja mahdolliset yhteydet asiakkaisiin. (Virtainlahti 2009: 131-132.)

Perehdyttäjä on usein kokeneempi työntekijä, jolla on riittävä osaaminen toimia perehdyttäjänä. Perehdyttäminen voi olla yhden tai useamman henkilön vastuulla. Perehdyttämisen hyöty on myös sosiaalistuminen samalla työyhteisöön. Kokemuseräistä tietoa saadaan jaettua tehokkaasti jakson aikana. Uusi työntekijä saattaa saada jo työsuhteen alkumetreillä arvokasta hiljaista tietoa, riippuen perehdyttäjän omasta osaamisen tasosta ja kyvystä tunnistaa oma hiljainen tietämys. Lisäksi tärkeää olisi luoda uudelle työntekijälle jo valmiiksi halu ottaa vastaan hiljaista tietoa ja tulevaisuudessa myös into jakaa sitä muille. (Virtainlahti 2009: 131-132.)

### 5.3.3 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu sisältää kolme eri osa-aluetta, jotka ovat suoritusten arviointi, uusien tavoitteiden asettaminen ja osaamisen kehittäminen. Usein yrityksessä pidetään kerran vuodessa kehityskeskustelu. Yrityksen koosta riippuen voidaan kehityskeskustelu jakaa kahteen osaan, jolloin ensimmäisellä puoliskolla keskitytään enemmän osaamiseen ja sen kehittämiseen ja toisella puoliskolla voidaan enemmän syventyä edellä mainittuihin. Työnjohtajalle haastavinta kehityskeskustelussa on pitää keskustelussa valmentava ja positiivinen ilmapiiri. Tarkoitus on kehittää työntekijän itseluottamusta. Vuorovaikutus korostuu kehityskeskustelussa. Yrityksessä on hyvä järjestää kehityskeskustelujen lisäksi erilaisia palaveriteita tai valmennuksia vuorovaikutusta lisätäkseen työnjohtajan ja alaisen välillä. Kehityskeskustelu on hyvä valmistella etukäteen, jossa työntekijä ja työnjohtaja kaikessa rauhassa keskustelevat työntekijän osaamisen tasosta. Kehityskeskustelussa sovitaan yhteisesti uusista tavoitteista ja arvioidaan miten edelliset tavoitteet toteutuivat. Tarkoitus olisi, että kehityskeskustelussa molemmat osapuolet antavat toisilleen palautetta, arvioivat toistensa toimintaa ja suorituksia. (Kansanen 2004: 137-140; Virtainlahti 2009: 133-134.)

Kehityskeskustelussa voidaan nostaa esille niitä työntekijöitä, joilla olisi muille antaa arvokasta tietoa kokemuksensa perusteella. Keskustelussa on helppo samalla sopia tiedon jakamisen

keinoista. (Virtainlahti 2009: 134.) Kehityskeskustelu selkeyttää työnjohtajalle eri työntekijöiden työn kuvaa ja kehitysalueita. Myös hiljaista tietoa välittyy keskustelussa ja sen jakamista voidaan yhdessä työntekijän kanssa suunnitella. Yrityksen kehityskeskustelu on tärkeä osa johtamisjärjestelmää. Keskusteluun on hyvä varautua etukäteen kattavilla kysymyksillä. Tarkoitus on saada hyödyllinen, avoin ja rehellinen keskustelu aikaiseksi. Keskustelussa käydään läpi työntekijän aikaisemmat työtehtävät, kehitystarpeet ja erilaiset mahdollisuudet työtehtävissä. On hyvä myös pohtia uusia mahdollisia tehtäviä ja uralla etenemistä. (Kansanen 2004: 148, 173, 176.)

#### 5.3.4 Koulutukset ja kouluttaminen

Koulutusten avulla työntekijät saavat uutta tietoa työtehtäviin ja sitä kautta lisäävät osaamistaan ja kehittyvät työssään. Kymmenen prosenttia tiedosta opitaan teorian kautta erilaisissa koulutuksissa ja loput yhdeksänkymmentä prosenttia opitaan työtä tekemällä ja harjoittelemalla. Saatu teorian tieto koulutuksista muuntuu vähitellen hiljaiseksi tiedoksi, kun teorian tietoa hyödynnetään tarpeeksi työtehtävissä. Koulutuksesta saatu tieto voidaan jakaa toisille työntekijöille esimerkiksi yhteisissä palavereissa. Näin saatu tieto koulutuksista ei jää vain yhden työntekijän haltuun. Kuitenkin tämä ensin vaatii työntekijältä asioiden sisäistämistä. Koulutusta voidaan tarjota yrityksen sisältä tai ulkopuolelta. (Virtainlahti 2009: 133.)

Hyvä tapa jakaa tietoa on toimia yrityksessä kouluttajana. Tätä voidaan tarvittaessa toteuttaa oman työn ohella satunnaisesti riippuen koulutuksen tarpeesta ja työntekijän halukkuudesta kouluttaa. Kouluttaminen velvoittaa kouluttajaa pohtimaan omaa työtään ja tapansa tehdä asioita, jotta niistä kertominen onnistuisi. (Virtainlahti 2009: 133.)

#### 5.4 Epäviralliset menetelmät

Epäviralliseksi tiedon jakamisen menetelmäksi voidaan ajatella olevan erilaiset kokoukset tai muut yhteiset tapaamishetket. Näitä menetelmiä on vaikea hallita tiedon jakamisen suhteen, mutta ne saattavat toimia parhaimmillaan tehokkaasti tiedon jakamisen tapana. Epäviralliset, vapaamuotoiset tilanteet työyhteisössä saattavat nousta erittäin tärkeiksi hiljaisen tiedon jakamisen tavaksi. Nämä tilanteet lisäävät vuorovaikutusta ja niissä rakennetaan tiedon jakamisen kannalta hyödyllistä luottamusta. Vaikka kahvitauon aikana keskustellaan muustakin kuin työhön liittyvistä asioista, usein kuitenkin sivutaan työasioita jossain vaiheessa taukoa. On katsottu, että ihminen jakaa mieluummin tietojaan ihmiselle, kenen kanssa juttu on luistanut aiemmin muissakin asioissa. (Virtainlahti 2009: 134-135.) Toki on hyvä muistaa, että työasioista keskustelu täytyy perustua vapaaehtoisuuteen tauon aikana.



Kokouksissa voidaan huomioida kokemusperäinen tieto, sen hyödyntäminen ja jakaminen eri menetelmin. Jo pelkästään kokouksia järjestämällä säännöllisesti yrityksessä joko isommalla kokoonpanolla tai pienissä tiimeissä, edistää tietojen ja taitojen välittymistä eteenpäin. Hiljaista tietoa on mahdollista jakaa kokouksen aikana käymällä yhdessä läpi onnistumisia, erityistapauksia ja tarvittaessa ongelmallisia tilanteita. Yksi tapa käsitellä asioita, on tuoda ne esille erilaisina case-tilanteina. Kokouksessa voidaan miettiä yhdessä oikea toimintamalli keräämällä yhteen kokouksessa ilmenevät hyvät toimintatavat. Tätä tilannetta hyödyntämällä voidaan kerätä hiljaista tietoa kaikilta osallistujilta, jolloin tietoa voidaan käyttää konkreettiseen toimintaan. (Virtainlahti 2009: 134-135.)

Kokoukset voivat sisältää myös tiedon jakamista käymällä tiivistetysti läpi käytyjä koulutuksia ja kursseja. Näin saatu tieto koulutuksista ja kursseilta voidaan jakaa eteenpäin myös muille työntekijöille. (Virtainlahti 2009: 134-135.)

## 6 Tutkimus

Opinnäytetyön tutkielma tehdään kohdeyrityksessä suoritettun haastattelun ja siitä kirjoitetun litteroinnin pohjalta. Haastattelu tehtiin yli 50-vuotiaille henkilöille, jotka työskentelivät esimiestehtävissä. Haastattelu toteutettiin 4-5 hengen ryhmissä ja ryhmiä oli yhteensä noin kymmenen. Haastattelu suoritettiin yrityksen tiloissa huhti- ja toukokuussa 2010. Haastattelun suorittivat kaksi Laureaan henkilökuntaan kuuluvaa henkilöä. Haastattelun tavoitteena oli etsiä vastauksia kysymykseen, miten edistää ja ylläpitää ikääntyneiden työntekijöiden työssä jaksamista ja ennalta ehkäistä halua siirtyä pois työelämästä. Hankkeen aineisto kerättiin ryhmähaastatteluna. (Laurea 2010.)

### 6.1 Tutkimusongelma ja aiheen rajaus

Aiemmasta haastattelumateriaalista ilmeni esimiesasemassa olevien yli 50-vuotiaiden työntekijöiden olevan huolissaan hiljaisen tiedon siirtymisestä uusille sukupolville. Eläköitymisen myötä on riskinä, ettei strategisesti tärkeä osaaminen siirry uusille työntekijöille ja yrityksen osaaminen voi hävitä eläköityvien työntekijöiden mukana. (Yritys X(b), 2011.) Kohdeyritykselle strategisesti tärkeän tiedon häviämiseen varautuminen tai sen estäminen on olennaista yrityksen toiminnan menestykselle. Hiljaisen tiedon siirtäminen on ensimmäinen tutkimusongelma ja siitä syntyi tarve opinnäytetyölle. Hiljaisen tiedon siirtämisen varmistamiseksi kannattaa hyödyntää jotain hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmää, jotta voidaan turvata hiljaisen tiedon olemassaolo yrityksessä. Kuten jo viitekehyksessä esiteltiin, menetelmiä on useita. Toisena tutkimusongelmana on vanhempien työntekijöiden huoli omasta fyysisestä kestäväydestä työssä. Henkilöstön työ on melko raskasta, etenkin yli 50-vuotiaille työntekijöille. (Yritys X(b), 2011.)

Tämä opinnäytetyö jatkoanalysoi aiemmin empiirisesti kerättyä aineistoa. Varsinaisesti uutta tutkimusta ei tehdä, vaan analysoidaan uusien tutkimusongelmien pohjalta aiempaa tutkimusmateriaalia. Opinnäytetyö keskittyy hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmien kartoittamiseen ja muutaman parhaiten soveltuvan menetelmän esittämiseen kohdeyritykselle. Hiljaisen tiedon siirtäminen hallitusti ja suunnitelmallisesti keventää siirtymäaikana työntekijöiden kuormaa ja vähentää turhaa stressiä. Yritykseen jäävien työntekijöiden osaaminen on turvattava, joka samalla vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. (Yritys X(b), 2011.) Myös vanhempien työntekijöiden työssä jaksamisesta on huolehdittava heidän hyvinvoinnin takia. Mikäli vanhemmat kokevat työnsä liian raskaaksi, riskinä on varhainen eläköityminen. Tällöin hiljaista tietoa häviää yrityksestä, ennen kuin sitä on ehditty siirtämään eteenpäin.

Tärkeimpänä tutkimusongelmana on hiljaisen tiedon siirtyminen, mutta työhyvinvoinnin kannalta myös tärkeää olisi löytää ratkaisu vanhempien työntekijöiden jaksamiseen. Kahden tutkimusongelman pohjalta tehtiin viisi tutkimuskysymystä, joista osa on tarkentavia alakysymyksiä. Kolme ensimmäistä kysymystä käsittelevät hiljaista tietoa ja sen siirtämistä. Näistä ensimmäinen on varsinainen tutkimuskysymys ja kaksi jälkimmäistä kysymystä ovat tarkentavia alakysymyksiä. Neljäs ja viides kysymys käsittelevät työhyvinvointia ja vanhempien työntekijöiden työssä jaksamista. Näistä ensimmäinen on varsinainen tutkimuskysymys ja viimeinen on tarkentava alakysymys. Alla olevilla viidellä kysymyksellä saadaan kattava kokonaisuus vastauksena tutkimusongelmiin.

Tutkimusongelmaan liittyviä tutkimuskysymyksiä materiaalin analysointia varten ovat

- Mitä mieltä työntekijät ovat hiljaisen tiedon siirtymisestä yrityksessä?
- Miksi hiljaisen tiedon siirtäminen on tärkeää?
- Millaisia hiljaisen tiedon siirtämisen tapoja on olemassa?
- Mitä mieltä työntekijät ovat omasta työssä jaksamisestaan?
- Mitkä tekijät vaikuttavat heidän työssä jaksamiseen?

## 6.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi. Aikaisemman tutkimuksen otanta oli pieni, jolloin määrälliset eli kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät eivät tule kysymykseen. Tutkimuksen tarkoituksena on nimenomaan tutkia ja analysoida valmista aineistoa, joka tässä opinnäytetyössä on jo aiemmin mainittu haastattelumateriaali. Siksi sisällönanalyysi on toimivin vaihtoehto.

Laadullisilla menetelmillä tarkoitetaan erilaisia tekstien tutkimuksen menetelmiä. Teksti ymmärretään tällöin laajasti: tekstillä tarkoitetaan paitsi kirjallista myös esim. haastattelun ja

kyselyn avulla tuotettua aineistoa. Laadullisin menetelmin tuotetaan tulkintoja ja merkityksiä. Usein niitä voidaan yhdistää määrällisiin menetelmiin. (Joensuun yliopisto 2010.)

Kaikille laadullisen tutkimuksen eri lähestymistavoille on yhteistä se, että niiden tavoitteena on löytää tutkimusaineistoista toimintatapoja, samankaltaisuuksia tai eroja. Sisällönanalyysi-prosessia voidaan pitää laadullisen, aineistolähtöisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessina. Sisällönanalyysi on menetelmä, jolla voidaan analysoida kirjoitettua ja suullista kommunikaatiota ja jonka avulla voidaan tutkia asioiden ja tapahtumien merkityksiä, seurauksia ja yhteyksiä. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 21.)

”Sisällönanalyysi perustuu kommunikaatioteoriaan ja -tutkimukseen sekä kommunikaatioprosessien tutkimukseen (Krippendorff 1980, Polit & Hungler 1997). Sisällönanalyysi-menetelmän historialliset juuret ovat 1800-luvulla uskonnollisten tekstien ja hymnien analyysissä. Sisällönanalyysi otettiin käyttöön tieteellisenä menetelmänä 1950-luvulla sosiaalitieteissä”, Eila Latvala ja Liisa Vanhanen-Nuutinen toteavat artikkelissaan.

Sisällönanalyysillä tarkoitetaan kerätyn tietoaineiston tiivistämistä siten, että tutkittavia ilmiöitä voidaan kuvata lyhyesti ja yleistävästi tai, että tutkittavien ilmiöiden väliset suhteet saadaan selkeinä esille. Analysoitava tieto voi olla laadullista, kuten kertomuksia, tai se voi olla kvantitatiivisesti mitattavia muuttujia. Dokumenttien sisältöä kuvataan tai selitetään sellaisenaan. (Pietilä 1973, Burns & Grove 1997.) Sisällönanalyysissä on olennaista, että tutkimusaineistosta erotetaan samankaltaisuudet ja erilaisuudet. Luokkien, jotka kuvaavat aineistoa, tulee olla toisensa poissulkevia ja yksiselitteisiä. Aineistosta löytyvät sanat, fraasit tai muut yksiköt luokitellaan samaan luokkaan merkityksen perusteella. (Weber 1990.) (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 23.)

Sisällönanalyysi-prosessin ensimmäisessä vaiheessa tulee valita analyysiyksikkö, joka tässä opinnäytetyön tutkimuksessa on haastattelumateriaalista poimitut lauseet tai lyhyet kappaleet. Haastattelumateriaali on litteroitu eli puhtaaksikirjoitettu sanasta sanaan nauhoitetun ryhmähaastattelun pohjalta. Materiaaliin tutustutaan ja siitä etsitään lauseet tai lyhyet kappaleet, jotka viittaavat mainittuun tutkimusongelmaan, eli hiljaisen tiedon siirtymiseen tai työssä jaksamiseen. Ei ole tarkoituksena etsiä tiettyjä sanoja tai fraaseja, vaan lauseiden ja lyhyiden kappaleiden sisältö ratkaisee. Tämä jo senkin vuoksi, että littereiden teksti on puhtaaksikirjoitettua vuoropuhelua eli täysin puhekieltä. On täysin turhaa etsiä tiettyjä sanoja, koska toistuvuutta on hankala verrata. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 25.)

Aineisto jaetaan analyysiyksiköihin ja niitä tarkastellaan suhteessa tutkittavaan ilmiöön eli tutkimusongelmaan. Aineistosta poimitaan kaikki tekstin kohdat, jotka vastaavat tutkimusky-symyksiin. Alkuperäiset ilmaukset listataan sellaisenaan, jotka jaetaan alaluokkiin ja siitä

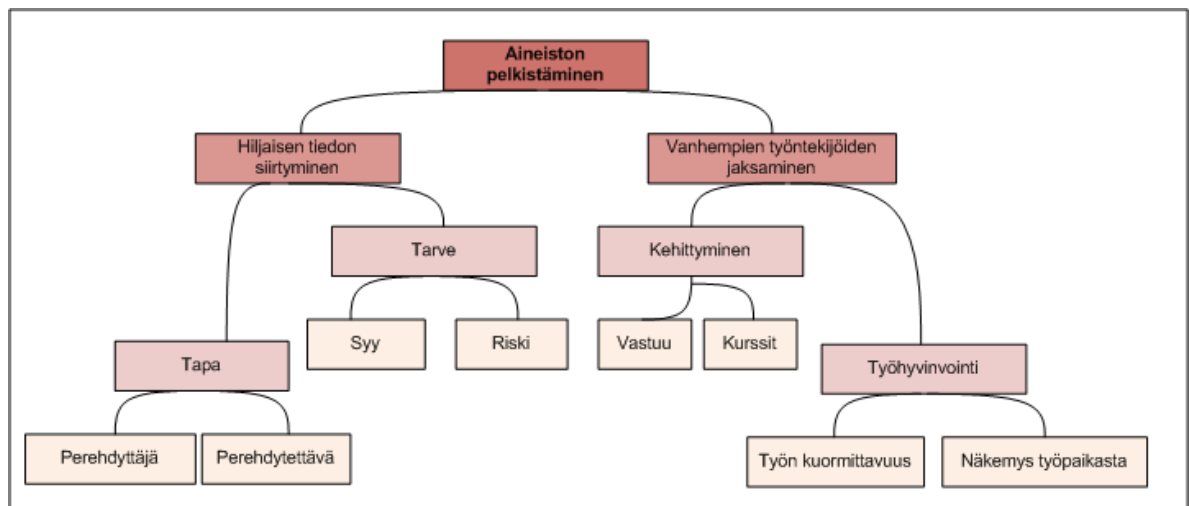
edelleen yläluokkiin. Lopuksi yläluokat kootaan pääluokkiin, joita tässä tutkimuksessa on kaksi. Koska tutkimusongelmia on kaksi, on pääluokkiakin kaksi. Alaluokkien ryhmittelyssä etsitään pelkistettyjen ilmaisujen eli analyysiyksikköjen erilaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistetään samaksi luokaksi. Luokalle annetaan sen sisältöä parhaiten kuvaava nimi. Tämän jälkeen aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineisto abstrahoidaan eli samansisältöiset luokat yhdistetään keskenään, jolloin saadaan yläluokkia. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 26-29.)

”Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskysymykset liittyvät tutkijaan, aineiston laatuun, aineiston analyysiin ja tulosten esittelyyn. Aineiston keruussa saatu tieto on riippuvaista siitä, miten tutkija on tavoittanut tutkittavan ilmiön. Aineiston laatu korostuu. Aineiston analysoinnissa korostuvat tutkijan taidot, arvostukset ja oivalluskyky. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tarkastellaan tutkimuksen totuusarvoa, sovellettavuutta, pysyvyyttä ja neutraaliutta (Patton 1990, Weber 1990.)”, Latvala ja Vanhanen-Nuutinen lainaavat.

Luotettavuuteen vaikuttaa se, kuinka tutkija kykenee pelkistämään aineiston niin, että se kuvaa mahdollisimman luotettavasti tutkittavaa ilmiötä. Yhteys aineiston ja tulosten välillä tulee osoittaa luotettavasti. (Patton 1990, Weber 1990, Burnard 1996.) (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 36.)

### 6.3 Aineiston pelkistäminen

Aineisto pelkistettiin ja ryhmiteltiin sisällön analyysi menetelmällä. Alkuperäiset ilmaukset sarakkeeseen koottiin aineistosta lauseita ja lyhyitä kappaleita, jotka vastaavat tai viittaavat läheisesti tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen ne ryhmiteltiin alaluokkiin, jonka jälkeen ne abstrahoitettiin yläluokkiin. Yläluokat koottiin vielä lopuksi pääluokkiin, joita on kaksi, hiljaisen tiedon siirtyminen ja vanhempien työntekijöiden jaksaminen.



Kuvio 3: Aineiston pelkistäminen, pääluokka, yläluokka ja alaluokka (Yritys X(b) 2010, Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 27)

Taulukko aineiston pelkistämisestä löytyy liitteistä (Liite 2). Aineiston pelkistämisessä hyödynnettiin viittä litteraatiota. Litteraatioista poimittiin yksittäisiä lauseita tai lyhyitä kappaleita, jotka vastasivat tai liittyivät tutkimuskysymyksiin. Tässä apuna oli jo aiemmin tehty opinnäytetyön teoreettinen viitekehys ja käsitteistö. Viitekehysten avulla pystyttiin rajaamaan litteraation sisältöä ja löytämään olennaiset lauseet, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin. Viitekehksestä löytyy tietoa, joka läheisesti liittyy käsitteisiin hiljainen tieto ja työhyvinvointi.

Ylemmänä olevasta taulukosta näkyy kaksi pääluokkaa, hiljaisen tiedon siirtyminen ja vanhempien työntekijöiden jaksaminen. Pääluokat nimettiin edellisiksi, koska nämä kaksi teemaa nousivat hyvin voimakkaasti esiin aineistosta. Molemmat pääluokat jaettiin kahteen yläluokkaan. Hiljaisen tiedon siirtämisen alle syntyi hiljaisen tiedon siirtämisen tapa ja tarve. Vastaavasti vanhempien työntekijöiden jaksamisen alle syntyi työntekijöiden kehittyminen ja työhyvinvointi. Yläluokat jaettiin vielä alaluokkiin materiaalin jäsentelyn helpottamiseksi. Nämä nimettiin jälleen sen perusteella, mitä asioita materiaalista nousi esille. Hiljaisen tiedon siirtämisen tavan alle nimettiin perehdyttäjä ja perehdytettävä, riippuen siitä, kumman näkökulmasta asiaa tarkasteltiin. Hiljaisen tiedon siirtämisen tarve jakautui syyhin ja riskeihin, riippuen siitä, ilmenikö alkuperäisissä ilmauksissa miksi hiljaisen tiedon siirtämistä tarvittiin tai mitä jos näin ei tehtäisi. Vastaavasti vanhempien työntekijöiden jaksamisen alle nimettiin työntekijöiden kehittyminen ja työhyvinvointi. Työntekijöiden kehittyminen jaettiin vielä vastuuseen ja kurssiin. Työhyvinvointi jaettiin työn kuormittavuuteen ja näkemykseen työpaikasta. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan vielä lähemmin ylä- ja alaluokkia.

## 7 Tärkeimmät tutkimustulokset

Seuraavassa esitellään tärkeimmät tutkimustulokset. Tässä tarkastellaan ylä- ja alaluokkien sisältöä alkuperäisten ilmauksien pohjalta. Jokaisessa alaluokassa on alkuperäisiä ilmauksia litteraatioista, jotka on ryhmitelty teemoittain.

### 7.1 Hiljaisen tiedon siirtyminen

Hiljaisen tiedon siirtymisen yläluokkaan ryhmiteltiin kaikki ne ilmaukset, jotka vähänkin liittyivät asiaan tai siihen kuinka tietoa jaetaan yrityksessä. Nämä jaoteltiin tarpeeseen ja tapoihin, riippuen siitä kumpaan ne liittyivät. Hahmottamisen helpottamiseksi tarpeisiin liittyvät ilmaukset ovat punaisella fontilla pelkistämistaulukossa ja sinisellä fontilla tapoihin liittyvät ilmaukset (Liite 2).

#### 7.1.1 Hiljaisen tiedon siirtämisen tarpeet

Litteraatioista löytyi yksitoista kappaletta lauseita tai lyhyitä kappaleita. Alaluokasta syy löytyy kaikki ne ilmaukset, jotka viittaavat siihen, miksi hiljaisen tiedon siirtämiselle on tarvetta. Alaluokasta riski löytyy kaikki ne ilmaukset, jotka liittyvät siihen, mitä voi tapahtua, jos tietoa ei siirretä tai siirretään huonosti.

Tämän ryhmän alkuperäisilmaukset vastasivat tutkimuskysymyksiin mitä mieltä työntekijät ovat hiljaisen tiedon siirtymisestä yrityksessä ja miksi ja miksi hiljaisen tiedon siirtäminen on tärkeää. Kaikissa alaluokan syy ilmauksissa työntekijät kertoivat, miksi hiljaisen tiedon siirtäminen on tärkeää ja miksi sitä tulee tehdä. Hiljaisen tiedon siirtäminen koettiin haastavana, mutta kuitenkin tärkeänä. Haastateltujen mielestä hiljainen tieto on olennaista työn hyvän laadun säilyttämiseksi. Hiljainen tieto on kokemuksen kartuttamaa ja tekemällä opittua. Mukaillen erästä ilmausta, kyllä perustiedot ja -taidot oppii lukemalla, mutta käytännön työ on sitten eri juttu. Pitkään työtä tehneet haastateltavat kokivat perehdytyksen molemmin puolisiksi oppimiseksi. Nuoret työntekijät pystyvät jakamaan koulussa opittua tietoa ja vanhemmat taas kokemukseen pohjautuvaa tietoa sekä siihen sisältyvää hiljaista tietoa.

Riskeistä löytyy ilmauksia hiljaisen tiedon katoamisen uhasta. Hiljaisen tiedon häviämistä yrityksestä pidettiin uhkana, jolloin korvaamatonta tietotaitoa voi hävitä eikä sitä saada enää mistään takaisin. Riskeihin liittyy myös pelko, että vanhemmat työntekijät uskovat nuorempien tulokkaiden ylenkatsovan heitä. Tällöin hiljaista tietoa ei luovuteta eikä hyödynnetä yrityksessä. Olisi hyvä vanhempien työntekijöiden ammattiyhteisön kannalta, että he saavat luovuttaa tietotaitonsa nuoremmalle sukupolvelle, jotka hyödyntävät sitä työssään tulevai-

suudessakin. Paitsi että kyse on ammattitilpeydestä, on kysymys myös ihan todellisesta tarpeesta. Miksi pyörä pitäisi keksiä uudelleen?

### 7.1.2 Hiljaisen tiedon siirtymisen tavat

Litteraatioista löytyi yksitoista kappaletta lauseita tai lyhyitä kappaleita. Nämä jaettiin perehdyttäjään ja perehdytettävään näkökulmasta riippuen.

Tämän ryhmän alkuperäisilmaukset vastasivat kysymykseen millaisia hiljaisen tiedon siirtymisen tapoja on olemassa. Alaluokassa perehdyttäjä työntekijät kertoivat perehdyttäjän näkökulmasta hiljaisen tiedon siirtämiseen liittyviä asioita. Lähes ainoana soveltuvana tapana koettiin käytännön opetus, jossa perehdyttäjä ja perehdytettävä työskentelevät yhdessä pitkän ajan. Ilmauksissa nousivat esille se, etteivät kaikki sovellu perehdyttäjiksi, vaan se on henkilöstä kiinni. Mainittiin suunnitelmallinen tiedon siirto, jossa osa-aikaeläkkeelle siirtynyt kouluttaa useamman kuukauden ajan perehdytettävää rinnalla istuen. Vasta kun kokemusta on syntynyt niin paljon, että perehdytettävä voi ottaa itse vastuun, hän voi siirtää tietoa edelleen. Näin syntyy jatkumo tiedon välittymiselle. Seuraava prosessikaavio havainnollistaa tätä jatkumoa.



Kuvio 4: Hiljaisen tiedon siirtyminen

Alaluokan perehdytettävän näkökulmasta myös opastajasta on kiinni kuinka hyvin perehdytettävä oppii. Perehdyttäjä on perehdytettävälle opastajan lisäksi myös tukihenkilö. Hiljaisen tiedon oppimista paperilta pidettiin mahdottomana, myös sen takia, että teknisen tiedon vaatimukset elävät. Perehdytettävän näkökulma ei poikennut kovinkaan paljon perehdyttäjän näkökulmasta. Molemmat painottivat perehdyttämisen onnistumiseksi pitkää perehdyttämisaikaa. Lainatakseni ilmauksista, ”ei vain tunteiksi, vaan vuosiksi”.

## 7.2 Vanhempien työntekijöiden jaksaminen

Vanhempien työntekijöiden jaksamisen yläluokkaan ryhmiteltiin jälleen kaikki ne ilmaukset, jotka vähänkin liittyivät asiaan. Nämä jaoteltiin työntekijän kehittymiseen ja työhyvinvointiin. Hahmottamisen helpottamiseksi kehittymiseen liittyvät ilmaukset ovat vihreällä fontilla pelkistämistaulukossa ja keltaisella fontilla työhyvinvointiin liittyvät ilmaukset (Liite 2).

### 7.2.1 Kehittyminen

Kehittymiseen ei löytynyt kuin neljä ilmausta. Näiden perusteella ei voi varsinaisesti tehdä mitään tarkkoja johtopäätöksiä, mutta tämä osuus ei edes kuulunut tutkimuskysymyksiin. Siksi tähän ei kannata keskittyä kovin tarkasti. Mutta koska teema nousi esiin litteraatioista, se on myös mukana tässä. Kehittymisen pystyi jakamaan vielä kahteen alaluokkaan sisällön perusteella, vastuuseen ja kursseihin.

Tämän ryhmän alkuperäisilmaukset vastasivat kysymykseen mitkä tekijät vaikuttavat heidän työssä jaksamiseen. Vastuuseen liittyviä ilmauksia oli paljon alkuperäisissä litteraatioissa. Opinnäytetyön tutkimuksen ilmauksiin otettiin mukaan vain yksi, joka tiivisti hyvin kokemuksen vastuusta. Monissa eri yhteyksissä ilmeni, että työntekijöille annetaan helposti vastuuta, jolloin he voivat kehittää osaamistaan tehtävää vastaavaksi. Tämäkään teema ei ollut opinnäytetyön tavoitteiden kannalta merkittävä, vaan liittyi paremminkin aineiston sisältöön.

Alaluokassa kurssit työntekijät kertoivat työnantajan tarjoamasta koulutuksesta ja valmennuksesta. Kursseilla on kuulemma oppinut jotain, mutta sen todettiin ”laahaavan perässä”. Myös sosiaalisen tutustumisen ja kanssakäymisen kautta on kyetty oppimaan uutta. Pahoitellaan myös, ettei koulutukseen ja kouluttautumiseen ole aikaa. Vaikka ei koulutus ollut varsinaisesti ollut osana tutkimuskysymyksiä, se liittyi läheisesti hiljaisen tiedon siirtämiseen. Ilmauksissa nousi myös esille se, että kurssit koettiin tärkeäksi myös työssä jaksamisen kannalta, jossa muun oppimisen ohella opitaan tietämään yrityksen muista osaamisen alueista, mutta läheskään kaikilla ei ole ollut vielä mahdollisuutta päästä kyseisille kursseille.



### 7.2.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi nousi kaikkein voimakkaimpana teemana esiin litteraatioista. Itse asiassa, koko haastattelu keskittyi varsinaisesti tähän asiaan. Työhyvinvointiin liittyviä ilmauksia oli pelkistämistaulukossa 22 kappaletta. Enemmänkin olisi ollut, mutta aineiston määrää supistettiin sillä se ei ollut osana tutkimuskysymyksiä. Työhyvinvointi jaettiin kahteen alaluokkaan, työn kuormittavuus ja näkemys työpaikasta.

Tämän ryhmän alkuperäisilmaukset vastasivat tutkimuskysymykseen mitä mieltä työntekijät ovat omasta työssä jaksamisestaan. Ilmauksien suuresta määrästä liittyen työhyvinvointiin voidaan päätellä tämän olevan litteraatio materiaalin pääaiheena. Työnkuormittavuuteen vaikuttivat työvuorot ja työajan joustavuus. Haastateltavat kokivat vuorotyön nykyään haastavaksi varsinkin ilta- ja yövuorojen osalta. He kokivat, että voisivat tehdä vähemmän töitä vähemmällä palkalla lisäten omaa hyvinvointiaan ja jaksamistaan. Ilmauksissa nousi esille toivo työaikojen parantamiseen perustuen työssä jaksamiseen. Työn sisällön muuttaminen ikääntyvän työntekijän työssä jaksamista helpottamaan koettiin tärkeäksi. Työn sisältö voisi olla enemmänkin kouluttamista, perehdyttämistä ja projektihommaa. Tämä toisi työntekijöiden mukaan mielenkiintoa ja haasteita työhön ja sitä kautta lisäisi työssä jaksamista. Tällä työn sisällöllä katsottiin myös kehittävän itseään työntekijänä vielä lisää.

Alaluokassa näkemys työpaikasta ilmauksissa nousi esille työssä viihtyminen. Moni viihtyi työpaikallaan erittäin hyvin ja arvosti työpaikkaa. Viihtyvyys työpaikalla näkyy esimerkiksi muakailten erästä ilmausta, työskentelemällä työpaikassa kehdosta hautaan. Kuten jo aiempana toimintaympäristöstä kerrottaessa, yrityksessä tehty työhyvinvointiselvitys tukee analyysin tuloksia.

## 8 Tulosten tarkastelu

Tässä kappaleessa esitellään keskeisimmät tutkimustulokset, arvioidaan niitä sekä yhdistetään ne opinnäytetyössä olevaan viitekehykseen. Yksi tapa arvioida tutkimustuloksia, on se, vastasiko se tutkimuskysymyksiin. Tässä tutkimuksessa kysymyksiin saatiin vastaukset. Ensimmäinen ja toinen tutkimuskysymys olivat mitä mieltä työntekijät ovat hiljaisen tiedon siirtymisestä yrityksessä sekä miksi hiljaisen tiedon siirtäminen on tärkeää. Keskeisimmät vastaukset olivat seuraavat. Hiljaisen tiedon siirtäminen koettiin haastavana, mutta tärkeänä. Hiljainen tieto on olennaista työn hyvän laadun säilyttämiseksi. Hiljaisen tiedon onnistunut siirtäminen takaisi työn hyvän laadun. Hiljainen tieto on kokemuksen kartuttamaa ja tekemällä opittua. Hiljaisen tiedon häviämistä pidettiin uhkana ja pelkoa herätti tietotaidon katoaminen eläköitymisen myötä sekä myös tilanne, että sitä ei luovuteta eikä hyödynnetä tarpeeksi yritykses-

sä. Hiljaisen tiedon siirtäminen vaatisi luomaan potentiaalisia hiljaisen tiedon luovutustilanteita.

Kuten jo kappaleessa 4.2 Hiljaisen tiedon siirtäminen aiempana todettiin, hiljaisen tiedon siirtäminen on haastavaa. Hiljainen tieto on työntekijän henkilökohtaista tietoa ja sitä on vaikea kirjoittaa paperille, mutta kuitenkin tärkeä osa yrityksen laadun ja toimivuuden hallintaa. Sen merkitys yrityksen kilpailukyvyllä ja menestymiselle on tärkeä. Hiljaisen tiedon siirtämisen vaikutukset näkyvät yrityksen toimintakyvyssä, jatkuvuudessa ja näin hyvä laatu yrityksessä voidaan varmistaa. Työtehtävät saadaan yrityksessä näkyviksi ja näin saadaan systemaattisemmin tietoa jaettua ja kehitettyä eteenpäin yritystä ja henkilöstöä palvelevaksi. (Virtainlahti 2009: 108.)

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli millaisia hiljaisen tiedon siirtämisen tapoja on olemassa. Haastatelluilla oli melko hyvä käsitys tyypillisimmistä hiljaisen tiedon siirtämisen tavoista. Heillä oli kohdeyrityksessä itse asiassa jo käytettykin jo muutamia niistä. Lähes ainoana soveltuvana tapana koettiin käytännön opetus, jossa perehdyttäjät ja perehdytettävät työskentelevät yhdessä pitkän ajan. Mainittiin suunnitelmallinen tiedon siirto, jossa osa-aika-eläkkeelle siirtynyt kouluttaa useamman kuukauden ajan perehdytettävää rinnalla istuen.

Aiempana kappaleessa 5 Hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmät esiteltiin muitakin menetelmiä yhteistyömenetelmien lisäksi. Haastatellut tiesivät yhteistyömenetelmistä monia ja näitähän ovat mentorointi, oppipoika-kisälli, työparit, vuorovaikutus ja työryhmät. Koska yhteistyömenetelmiä on jo käytetty tai käytetään edelleen, näistä tuskin löytyy uusia, innovatiivisia ratkaisuja kohdeyrityksen käyttöön. Toki aiemmin käytetyistä hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmät ovat hyviä ja suunnitelmallisella, tavoitteellisella hyödyntämisellä saadaan siirrettyä tehokkaasti hiljaista tietoa. Mutta kohdeyritys voisi hyötyä jostain uudesta menetelmästä sekä samanaikaisesti, aiempia menetelmiä hylkäämättä, hyödyntää myös mentorointia ja muita yhteistyömenetelmiä. Tällainen uusi, innovatiivinen menetelmä hiljaisen tiedon siirtämiseksi voisi löytyä työn kehittämisestä. Tähän asiaan palataan vielä tarkemmin kappaleessa 10 Päätelmät ja johtopäätökset. Myös aiemmin käytettyjä menetelmiä voisi kehittää ja hyödyntää nimenomaan tavoitteellisesti. Niitä on jo aiemmin käytetty jo yrityksessä, joten ne ovat tuttuja työntekijöille ja esimiehille.

Neljäntenä tutkimuskysymyksenä oli mitä mieltä työntekijät ovat omasta työssä jaksamisestaan. Haastateltujen mielestä työnkuormittavuuteen vaikuttivat työvuorot ja työajan joustavuus. Haastateltavat kokivat vuorotyön nykyään haastavaksi varsinkin ilta- ja yövuorojen osalta. He kokivat, että voisivat tehdä vähemmän töitä vähemmällä palkalla lisäten omaa hyvinvointiaan ja jaksamistaan. Ilmauksissa nousi esille toivo työaikojen parantamiseen perustuen työssä jaksamiseen. Työn sisällön muuttaminen ikääntyvän työntekijän työssä jaksamista hel-

pottamaan koettiin tärkeäksi. Työn sisältö voisi olla enemmänkin kouluttamista, perehdyttämistä ja, lainaten erästä litteraation kommenttia, projektihommaa.

On ihan tavallista, että työntekijän ikääntyessä hänen työssä jaksamisensa heikentyy. Tulokista huomaa, että työntekijät ovat itse jo pohtineet omaa jaksamistaan ja vaihtoehtoja nykyisille työtehtävilleen. Työnantajan olisi hyvä kyetä tarjoamaan näitä kevennettyjä vaihtoehtoja ikääntyneille työntekijöille. Tämä asia vaikutti jonkin verran päätelmään, että yritys voisi käyttää työn kehittämisen menetelmää hiljaisen tiedon siirtämiseen. Juuri sitä menetelmää hyödyntäen saadaan paitsi jaettua hiljaista tietoa, myös kevennettyä tarvittaessa vanhempien työntekijöiden työkuormaa. Tähän asiaan palataan tarkemmin kappaleessa 9 Päätelmät ja johtopäätökset.

Aiempana kappaleessa 4.3 Työhyvinvointi kerrottiin, että mielekäs työ on keskeistä elämälaadulle ja hyvinvoinnille. Siinä ihmisen fyysinen ja psyykkinen sekä sosiaalinen terveys ja turvallisuus on varmistettu. Hyvät työskentelyn olosuhteet edistävät työssä jaksamista, tuottavuutta ja kilpailukykyä. (Työsuojelu Suomessa 2010: 4.) Tähän viitaten, kohdeyrityksen olisi kannattavaa pitää erityistä huolta vanhemmista työntekijöistä jo siitäkin syystä, että heillä on hallussaan yrityksen menestykselle tärkeää. Vanhempien työntekijöiden työolot ja työssä viihtyminen tulee tehdä niin houkutteleviksi, että he tekevät parhaansa hiljaisen tiedon luovuttamisen eteen. Kuten aiempana on jo kerrottu, kukaan ei luovuta hiljaista tietoa käskemällä. Samaisessa mainituksessa kappaleessa kerrotaan, että hyvinvoivassa ja toimivassa työyhteisössä tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat avoimesti, ongelmista uskalletaan puhua ja yhteistyö sujuu. (Työterveyslaitos 2010.) Tällöin ei riitä, että pelkästään vanhemmista työntekijöistä huolehditaan. Nuoremmat työntekijät, jotka vastaanottavat ja hyödyntävät hiljaista tietoa, tulee motivoida siihen. Lisäksi he ovat yrityksen tulevaisuus, joten yrityksen tulee tehdä itsestään niin houkutteleva työnantaja, että hiljainen tieto myös pysyy yrityksessä eikä katoa poistuvien työntekijöiden mukana.

Viidentenä tutkimuskysymyksenä oli mitkä tekijät vaikuttivat heidän työssä jaksamiseen. Monissa eri yhteyksissä ilmeni, että työntekijöille annetaan helposti vastuuta, jolloin he voivat kehittää osaamistaan tehtävää vastaavaksi. Muualla materiaalisissa ilmeni, että työntekijät pitävät työstään, arvostavat työnantajaansa, sekä pitivät työyhteisöään hyvänä. Kuten jo aiempana mainittiin, tämä asia ei ollut opinnäytetyön tavoitteiden kannalta merkittävä. Mutta koska se nousi materiaalista niin selkeästi esille, on se hyvä myös tuoda tässäkin yhteydessä ilmi. Vastuun saaminen liittyy läheisesti edelliseen kappaleeseen, jossa käsiteltiin myös nuorempien työntekijöiden motivointia. Itsensä kehittäminen ja vastuun saaminen lisää työssä jaksamista, kunhan työntekijä itse näitä asioita haluaa. Joten vastuuta kaipaaville tulee työnantajan mahdollisuuksien mukaan sitä tarjota.

Ilmauksia tarkastellen kiinnittyi huomio ristiriitaan tiedon siirtämisestä. Samanaikaisesti työntekijät kertovat ilmauksissaan, ettei hiljaista tietoa voi kirjoittaa ylös. Ilmeni kuitenkin, että koulutuksista ei saada sellaista tietoa, mitä kaivataan. Voisiko nämä liittyä toisiinsa? Voisiko tiedon siirtämisestä ja tärkeimmistä asioista kuitenkin kehittää koulutus uusille työntekijöille, jotka oikeasti palvelisivat oikealla hetkellä työntekijää?

## 9 Luotettavuuden arviointi ja eettisyyden tarkastelu

Opinnäytetyön tutkimusaineiston analysointiprosessi onnistui ja vastaukset tutkimusongelmaan saatiin. Haastateltuja ei johdateltu, vaan he saivat vapaasti tuoda pienryhmissä mielipiteensä esiin ja jokainen sai mahdollisuuden puhua. Tämä ilmenee litteraatioiden keskusteluvuoroista. Otanta oli riittävä tehtyyn analyysiin ja antoi kattavan sisällön tutkimukseen.

Face- validiteetilla voidaan lisätä sisällönanalyysin luotettavuutta. Face-validiteetti tarkoittaa sitä, että tulos esitellään henkilöille, joita dokumentit koskevat tai jotka ovat muuten tuttuja tutkittavan ilmiön kanssa. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 37.) Tutkimustulosten luotettavuuden näkökulmasta tulokset kannattaisi esitellä haastatelluille henkilöille. On kuitenkin kohdeyrityksen päätettävissä, kuinka se aikoo tulokset hyödyntää. Myös kohdeyrityksen työterveyshoitajalla on varmasti hyvä käsitys työntekijöiden jaksamisesta kyseisessä työyhteisössä.

Tämä tutkimus toteutettiin hieman poikkeavalla tavalla verrattuna perinteiseen tutkimukseen. Kuten jo aiemmin on mainittu, tutkimuksen tekemisestä puuttui olennainen vaihe eli varsinaisen tutkimusaineiston kerääminen. Tässä opinnäytetyössä vain jatkoanalysoitiin valmista haastattelumateriaalia. Yleensä tutkimusta tehdessä ensin havaitaan ongelma, josta tehdään tutkimuskysymykset ja sitten tehdään itse tutkimus ja siihen liittyvä haastattelu tai muu käytettävä menetelmä. Haastattelu tehtiin alun perin muuta käyttötarkoitusta varten ja siinä hiljainen tieto vain sivusi aihetta. Tämä hankaloitti hieman analyysin tekemistä. Haastattelu, johon ei ollut itse mahdollisuutta vaikuttaa, antoi tietynlaisen sisällön. Tätä sisältöä tuli hyödyntää opinnäytetyöhön, jonka aiheena on hiljaisen tiedon siirtäminen yrityksessä. Mikäli tutkimus olisi toteutettu perinteisellä tavalla, haastattelussa olisi voitu painottaa enemmän hiljaista tietoa ja siihen liittyviä muita asioita. Näin olisi saatu juuri tälle opinnäytetyölle parempaa materiaalia ja myös luotettavammia ja monipuolisempia tulokset. Tutkimuskysymykset piti myös muokata aineistoon soveltuvaksi, eikä sen perusteella, mihin kysymyksiin todella haluttiin vastaus ja mitkä liittyivät itse tutkimusongelmaan.

Aiemmin tehdyn tutkimuksen haastattelutilanne vaikuttaa myös tulosten luotettavuuteen. Analyysi on tehty ryhmäkeskusteluiden sanasta sanaan -litteroinnin pohjalta, jossa kaikilla haastatelluilla on ollut yhtäläiset mahdollisuudet tuoda omat mielipiteensä ja näkemyksensä

ilmi. Haastattelija ei ole johdatellut haastateltavia, vaan pikemminkin ohjannut keskustelua kysymysten avulla. Kysymykset olivat ennalta suunniteltuja ja keskustelu eteni hyvin vapaamuotoisesti. (Yritys X(b), 2011.)

Tämän kaltaista tutkimusta ei oikein kannata suuremmalla otannalla toteuttaa, sehän kohdistui vain ikääntyviin työntekijöihin, jotka muodostavat vain yhden osan koko henkilöstöstä. Yhtenä kehittämisehdotuksena kannattaisikin tutkia, millaista tulevaisuutta nuoremmat työntekijät kaipaavat yrityksen palveluksessa. Esimerkiksi, moniko heistä haluaa enemmän vastuuta, mikä heidän mielestään olisi mielekkäin tapa vastaanottaa hiljaista tietoa sekä kuinka he käsittelevät saatua hiljaista tietoa.

Yhtenä tutkimustulosten tarkastelun ja luotettavuuden näkökulmana on, onko siinä joitakin eettisiä ristiriitoja. Kuten Mäkinen toteaa, tutkimusetiikan perusteiden mukaisesti tutkittaville, niin yksityishenkilöille kuin organisaatioillekin, tulee heidän sitä halutessaan taata mahdollisuus anonyymiteettiin valmiissa tutkimuksessa. Henkilöllisyyden salaaminen edistää myös tutkimuksen objektiivisuutta, kun voidaan seurauksia pelkäämättä käsitellä arkoja ja ristiriitoja herättäviä asioita helpommin. Myös luottamuksellisuus kuuluu tutkimusetiikkaan. Tutkijan niin luvatta on käsiteltävä aineistoa luottamuksellisesti, sekä myös selvittää tutkittavilleen yksityiskohtaisesti, kuinka ja ketkä aineistoa käsittelevät. (Mäkinen 2006: 114-115.) Tässä opinnäytetyössä kohdeyrityksen henkilöllisyys salattiin toivomuksen mukaisesti. Myös raportin liitteenä olevasta aineiston pelkistämistaulukosta on myös poistettu tai muutettu sanoja, jotta sama anonyymiteetti säilyy läpi raportin. Samoin haastateltujen nimiä ei ole mainittu, eivätkä ne edes ole olennaista tietoa analyysissä.

Paikkansa pitävyyden tarkistaminen ja tulosten yleistettävyys liittyvät tutkimuksen eettisiin periaatteisiin. Tutkimustulosten tulee olla realistisia, niitä tulee tarkastella kriittisesti ja etsiä mahdollisia virheitä. Mahdolliset virheet ja niiden vaikutukset kannattaa tuoda esille tuloksissa niiden peittelyn sijasta. Onkin tärkeää saada tutkimustuloksista palautetta, jolloin mahdolliset virheet huomataan helpommin. (Mäkinen 2006: 102.) Tämän opinnäytetyön tutkimustuloksia ja niiden paikkaansa pitävyyttä pystyy parhaiten arvioimaan kohdeyritys ja haastatellut henkilöt.

## 10 Päätelmät ja johtopäätökset

Tämä kappale päättää opinnäytetyön tutkimuksen ja on yhteenvedona opinnäytetyölle. Seuraavassa opinnäytetyön tekijä pohtii tutkimustuloksia, yhdistää ne alkuperäisiin tavoitteisiin ja soveltaa tietoa kohdeyrityksen tarpeisiin. Tämä on nimenomaan itsenäistä ja ammatillista pohdintaa. Tässä kootaan myös keskeisimmät asiat tulosten tarkastelusta ja pohditaan, mitä toimenpiteitä se vaatii yritykseltä ja työyhteisöltä.

Tutkimusongelmina oli saada vastaus parhaaseen mahdolliseen tapaan siirtää hiljaista tietoa kohdeyrityksessä sekä parantaa vanhempien työntekijöiden työssä jaksamista. Tutkimusongelmiin saatiin vastaus, apuna käytettiin tutkimuskysymyksiä ja niiden alakysymyksiä. Tutkimusongelman vastaus ei varmaankaan ole yrityksessä yllättävä, mutta sen avulla on helpompi asettaa tavoitteet ja selkeyttää toimintaa.

Tämän opinnäytetyön johtopäätöksenä on, että kohdeyritys voisi hyödyntää joitakin työn kehittämisen menetelmiä hiljaisen tiedon siirtämiseen. Työn kehittämisen menetelmiä voi olla työnkierto, työn laajentaminen ja rikastaminen, benchmarkkaus ja tiedon dokumentointi. Työn kehittämisen menetelmistä on kerrottu tarkemmin opinnäytetyön kappaleessa 5.2 Työn kehittäminen (Virtainlahti 2009: 128-130). Työn kehittämisen menetelmien ohella kannattaa hyödyntää myös yrityksessä jo käytössä olleita yhteistyömenetelmiä, kuten mentorointia ja oppipoika-kisälli oppimista (Virtainlahti 2009: 119-122; Kotimaisten kielten tutkimuskeskus 2011; Puusa & Reijonen 2011: 69-73). Kuten jo litteraatioiden aineistossa todettiin, haastattelujen mielestä tällaisissa käytännön ja käsityön ammateissa yhteistyömenetelmät, kuten mentorointi ja oppipoika-kisälli oppiminen ja oletettavasti myös muut lähiopetukset, ovat melkeinpä välttämättömiä hiljaisen tiedon siirtämiseen.

Toisaalta, myös kohdeyrityksessä aiemmin käytetyt hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmät ovat hyviä. Kuten haastattelumateriaalista ilmeni, työntekijät ovat pitäneet menetelmiä toimivina. Näitä menetelmiä, mentorointia ja oppipoika-kisälli oppimista, voisi ottaa tehokkaampaan käyttöön. Käytölle voisi tehdä suunnitelman, jossa on asetettu selkeät tavoitteet ja tavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti. Määrätään vastuuhenkilöt, ohjeistetaan ja perehdytetään sekä annetaan tukea niin perehdytettävälle kuin perehdyttäjälle. Menetelmät ovat tuttuja työntekijöille, jolloin itse menetelmän käyttöönotto ei vaadi valtavasti uuden opettelua. Tällöin voimavaroja voidaan käyttää paremmin hiljaisen tiedon siirtämiseen menettelyn opettelu sijasta.

Työn kehittämisen menetelmistä kohdeyritys voi hyödyntää yhtä tai useampaa menetelmää, peilaten myös omia tarpeitaan siihen. Kohdeyrityksen henkilöstöhallinnolla on varmasti hyvä

käsitys lähivuosien muutoksista ja tarpeista henkilöstön määrän suhteen. Tämä kannattaa ottaa huomioon yhdessä muiden yrityksen sisäisten tarpeiden kanssa.

Minkä tahansa hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmän kohdeyritys valitseekin käyttöönsä, tulee prosessiin panostaa ja saattaa se loppuun asti. On ajan ja rahan tuhlausta toteuttaa erilaisia kehitysprojekteja yrityksessä ilman, että niitä seurataan säännöllisesti. Säännöllisellä seurannalla kyetään tarjoamaan tukea työntekijöille, ratkaisemaan mahdollisia ongelmia menetelmän käytössä, tarjoamaan tietoa ja vinkkejä sekä seuraamaan kehitystä hiljaisen tiedon siirtämisestä. Ilman seurantaa ja tuen tarjoamista, riskinä on kiinnostuksen hiipuminen ja hiljaisen tiedon siirtämisen epäonnistuminen. Erityisesti kehittymistä ja hiljaisen tiedon sisäistämistä nuoremmilla työntekijöillä tulee seurata. Jos tavoitteena pidetään esimerkiksi sitä, että mahdollisimman paljon hiljaista tietoa on siirretty eteenpäin, kun kyseinen esimies siirtyy eläkkeelle, voidaan aikarajana pitää eläkkeelle siirtymistä. Hiljaisen tiedon siirtämisen ajalle kannattaa asettaa välitavoitteita ja järjestää seurantakeskusteluita. Näin voidaan turvata onnistuminen hiljaisen tiedon siirtämisessä.

Kuten tutkimustuloksista ilmeni, vanhemmat työntekijät toivoisivat työmääränsä keventyvän, nuoremmille tulee saada lisää vastuuta, joko nyt tai myöhemmin, sekä tiedon dokumentoinnin mahdollisuuden yhdistyminen koulutusten puutteelliseen sisältöön. Näihin kaikkiin voisi löytyä vastaus työn kehittämisestä. Työkierrolla sekä myös työn laajentamisella ja rikastamisella kyettäisiin keventämään vanhempien työntekijöiden työtaakkaa ja lisäämään sitä vastaavasti nuoremmille. Tämän seurauksena työtaakka olisi paremmassa suhteessa työntekijöiden voimavaroihin ja tarpeisiin. Aiempana kerrottiin, että tiedon dokumentointi on hankalaa, jollei jopa mahdotonta ja samanaikaisesti koulutusten sisältö koettiin puutteelliseksi. Hiljaisella tiedolla voitaisiin täydentää koulutusten sisältöä. Ehkä se olisi juuri se asia, jota koulutuksilta odotetaan. Karkeasti ajatellen, henkilöstöllä on joko kaiken kattava kokemus tai koulutus. He saattavat kokea, että pelkkä perustieto ei kouluta heitä lisää. Kun sitä täydennettäisiin hiljaisella tiedolla, saadaan koulutuksiin monipuolisempi sisältö.

Hiljaisen tiedon dokumentointi koettiin haastavaksi, mutta tuskin se mahdotonta on. Jollei kohdeyrityksellä vielä ole käytössä, se voisi ottaa käyttöön sisäisen käsikirjan ja erilaisia työtehtäväkohtaisia ohjeistuksia kirjallisessa muodossa. Parhaan mahdollisen ja monipuolisimman ohjeistuksen saa, kun mahdollisimman moni työntekijät antaa oman panoksensa ohjeistuksen rakentamiseen. Työryhmät tai työpajat, ohjeistuksen kierrättäminen työntekijältä toiselle täydennettävänä, erilaiset aivoriihet voivat toimia apuna tiedon dokumentoinnissa.

Työnantajan on järjestettävä onnistuneen hiljaisen tiedon siirtymistä varten tarvittavaa koulutusta henkilöstölle ja tarvittava määrä työaikaa asian perehtymiselle. Ohjeistukset, infotilaisuudet ja sisäiset tiedotteet ovat tässä tukena esimiehen opastuksen lisäksi. Onnistuneen

työn kehittämisen takaamiseksi, on syytä kartoittaa työntekijöiden tarpeita työn kuormittavuudesta ja vastuusta. Tämä onnistuu luontevimmin kehityskeskustelun yhteydessä, jossa voidaan samalla myös opastaa käytettäviin hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmiin henkilökohtaisesti.

Kohdeyrityksen lisäksi myös muut yritykset voivat hyödyntää tutkimustuloksia. Hiljaisen tiedon siirtyminen ei ole toimialakohtaista. Monessa muussakin organisaatiossa on varmasti samanlaisia pelkoja hiljaisen tiedon häviämisestä. Ja työntekijöistä voi tuntua, että hiljaisen tiedon siirtäminen ja sen dokumentointi on hankalaa. Pelko hiljaisen tiedon häviämisestä voi aiheuttaa epävarmuutta tulevaisuuden menestyksestä. Tämän turvaamiseksi organisaation johdon tulee tehdä kehitystoimenpiteitä hiljaisen tiedon siirtämiseksi ottaen samalla huomioon koko työyhteisön.

Tässä kappaleessa todettiin, että työn kehittämällä voidaan ratkaista kaksi ongelmaa. Yritykset, joissa on uhkana sekä hiljaisen tiedon häviäminen että vanhempien työntekijöiden voimavarojen heikentyminen, voivat ehkäistä nämä kaksi uhkaa työn kehittämisen menetelmällä, esimerkiksi työn laajentamisella ja rikastamisella. Tämäkään ei ole toimialaan sidottu ja sitä voi myös hyödyntää muissakin yrityksissä. Hiljaisen tiedon häviämisen aiheuttama epävarmuus sekä liian raskas työ työntekijän ikääntyessä vaikuttavat molemmat ratkaisevasti työhyvinvointiin.

Yrityksen on pidettävä huolta niin ikääntyvistä kuin nuoremmistakin työntekijöistä. Molemmilla on omat erilaiset tarpeensa ja on yrityksen menestyksen kannalta merkittävää huomioida molemmat ja tarjota mahdollisuuksia työntekijöiden itsensä toteuttamiseen. Motivoivassa ja potentiaalisessa ympäristössä työntekijät viihtyvät ja hiljainen tieto leviää halutulla tavalla. Työnantaja ei voi jakaa hiljaista tietoa työntekijöiden puolesta, mutta se voi luoda siihen soveltuvan ympäristön.

## 11 Opinnäytetyön tekeminen ja oma oppiminen

Ennen opinnäytetyöraportin aloittamista tehtiin opinnäytetyösuunnitelma. Suunnitelmassa kartoitettiin aikataulu, keskeisimmät tavoitteet, alustava runko sekä alustava suunnitelma tutkielmalle. Suunnitelmasta oli valtava hyöty raporttia tehdessä, jo siitäkin syystä, että siitä sai paljon aineistoa raporttiin. Vaikka raportti ei valmistunut alkuperäisen aikataulun mukaan, aikataulua tehdessä sai hyvän käsityksen vaadittavasta ajasta sekä työn määrästä. Tämä auttoi varaamaan tarvittavan ajan raportin tekemiseen, vaikka raportin valmistuminen viivästyi syksyn puolelle suunnitellusta keväästä 2011.



Opinnäytetyösuunnitelmassa oli alustava lähdeluettelo raporttia varten, joka tietenkin laajentui ja tarkentui huomattavasti raporttia tehdessä. Viitekehys tarkentui ja pysyi alkuperäisessä rajauksessa. Suurimpana haasteena viitekehyksen rakentamisessa oli löytää kaikkein olennaimmat teorian tiedot raporttiin. Aiheesta on monipuolista materiaalia, mutta tuli löytää juuri tähän raporttiin keskeisin teoria.

Verrattuna perinteiseen tutkimukseen, tämän opinnäytetyön tutkimuksen tekemisestä puuttui yksi vaihe. Tutkimuksen haastattelu oli tehty jo aiemmin, jonka johdosta materiaalin sisältöön ei voinut enää vaikuttaa. Esimerkiksi, tarkentavia kysymyksiä ei voinut enää esittää. Myös tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset jouduttiin rakentamaan materiaalin pohjalta. Jos tutkimus olisi toteutettu perinteisemmällä tavalla, se olisi voinut palvella paremmin yritystä. Tässä tapauksessa tämän olennaisen tutkimusvaiheen puuttuminen asetti opinnäytetyön tutkielmalle haasteita. Opinnäytetyön tutkielmassa onnistuttiin kuitenkin saavuttamaan asetetut tavoitteet ja löytämään vastaus tutkimusongelmaan.

Ehdottomasti suurin ja työläin vaihe koko opinnäytetyön tekemisessä oli tutkimusaineiston pelkistäminen. Pelkistämistä edeltävä litteraatioiden lukeminen sekä tutkimusteemaan liittyvien lauseiden tai pienien kappaleiden poimiminen materiaalista vei eniten aikaa ja oli todella haastava osuus pelkistämiprosessissa. Lisäksi tutkimusmenetelmä oli vieras ja se toteutettiin lähes yksinomaan teorian tiedon pohjalta. Tutkielma olisi voinut onnistua paremmin, jos tutkimusmenetelmä olisi ollut tutumpi ja tekijälle selkeämpi. Opinnäytetyötä tehdessä oma oppiminen oli valtavaa jo pelkästään tutkimusmenetelmän osalta. Tutkielmaa tehdessä oivallettiin tutkimusta koskevat haasteet ja perehdyttiin itse menetelmään. Jos sama tutkimus tehtäisiin uudestaan, se toteutettaisiin aivan eri tavalla. Tutkimusongelmaan saataisiin huomattavasti täsmällisemmät tulokset tekemällä sitä varten aivan oma haastattelu. Joka tapauksessa, oppiminen tutkimuksen tekemisestä on kehittynyt ja samalla kokemusta sen toteutuksesta on kertynyt. Kaikenlainen oppiminen ja kehittyminen on tärkeää ja arvokasta tulevaisuuden kannalta, sillä myös epäonnistumisten kautta voi kehittyä.

Ammatillista kehittymistä ajatellen opinnäytetyö on yksi tärkeimmistä askelista. Opinnäytetyössä, nimensä mukaisesti, osoitetaan mitä on opittu ja myös mitä voidaan oppia. Opinnäytetyön tekemisessä sovelletaan edellisen kolmen vuoden aikana opittua tietoa, saatua kokemusta sekä saadaan paljon uutta tietotaitoa. Opinnäytetyöstä on hyötyä ammatillisen kehittymisen toisestakin näkökulmasta. Paitsi että hankitaan koulutus ja kokemusta, sairaanhoitaja kehittyy myös työntekijänä. Tämän opinnäytetyön aihe koskettaa työhyvinvointia, niin kohdeyrityksessä kuin omassakin työyhteisössä. Vaikka opinnäytetyön tekijä ei päätyisi työuransa aikana tehtäviin, jotka liittyvät työhyvinvointiin ja työterveyteen, jokaisella sairaanhoitajalla ja työntekijällä on kuitenkin ympärillään se oma työyhteisö ja oma työhyvinvointi, josta kulloinenkin työnantaja vastaa. Hiljaista tietoa on jokaisessa työyhteisössä, jonka optimaalista

käyttöastetta tulee useimmiten nostaa. Hiljaisen tiedon siirtämistä voi tehdä jokaisella työpaikalla läpi koko työuran. Työuran alkuvaiheessa moni kuuluu ryhmään, joka sitä vastaanottaa ja työuran loppupuolella ryhmään, joka sitä luovuttaa.

Oma henkilökohtainen oppiminen on kehittynyt myös käsitteestä hiljainen tieto. Aiemmin se oli vain käsite, jonka sisällön ymmärsi pääpiirteisesti. Nyt käsite on laajentunut jo menetelmiin asti. Opinnäytetyötä tehdessä oivalsi myös, että työhyvinvointi ja hiljainen tieto liittyvät läheisesti toisiinsa. Tälle saatiin työn myöhemmässä vaiheessa teoreettistakin tukea viitekehukseen.

Opinnäytetyö päättää sairaanhoitajaopinnot ja nyt opittuja tietoja ja taitoja pääsee hyödyntämään työelämässä. Hiljainen tieto ja sen siirtäminen on varmasti mielessä vielä useiden vuosien ajan. Mitä ikinä tulevaisuus tuokaan tullessaan ja mihin työpaikkaan sitä ikinä päättyy, tästä kokemuksesta on varmasti hyötyä.

## Lähteet

### Julkaistut lähteet

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työ-terveyslaitos. Jyväskylä: Gummerus.

Jalava, U. & Virtanen, P. 1998. Tietoa luova projekti, polku oppivaan organisaatioon. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana, yhteistyöllä tuloksiin. Juva: WSOY.

Latvala E. & Vanhanen-Nuutinen L. 2003. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Toim. Janhonen S. & Nikkonen M. 2. uudistettu painos. Juva: WSOY.

Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ. Keskustellen työkuuntoon. Väitöskirja. Kasvatustieteiden laitos. Tampereen yliopisto.

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan abc. Helsinki: Tammi.

Nurminen, R. 2000. Intuitio ja hiljainen tieto hoitotyössä. Väitöskirja. Hoitotieteen laitos. Kuopion yliopisto.

Pylkkänen, J. 2004. Johtamismenettelyjen ja henkilöstön työhyvinvoinnin suhde. Pro Gradututkielma. Kuopio.

Työterveyslaitos 2009. Työhyvinvointi - uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Multiprint.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

### Sähköiset lähteet

Hanna Hovila 2006. TITA 4100, Tietämyksen hallinta, uuden tiedon luominen. Luentomateriaali. Tampereen teknillinen yliopisto. Tiedonhallinnan laitos. Viitattu 31.10.2010  
[http://www.tut.fi/units/tuta/tita/2006-2007/TITA-4100/luennot/3\\_luento.pdf](http://www.tut.fi/units/tuta/tita/2006-2007/TITA-4100/luennot/3_luento.pdf)

Joensuun yliopisto 2010. Kasvatustieteiden tiedekunta. Ethenet, opinnäytetöiden ohjausympäristö. Viitattu 29.10.2010.  
<http://ethenet.joensuu.fi/opiskelija/pikaopas/laadulliset.html>

Kotimaisten kielten tutkimuskeskus. 2011. Viitattu 13.8.2011.  
<http://www.kotus.fi/index.phtml?i=512&s=2613>

Sairaanhoitajaliitto 1996. Sairaanhoitajan eettiset ohjeet. Viitattu 1.10.2011.  
[http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/sairaanhoitajan\\_tyo\\_ja\\_hoitotyön/sairaanhoitajan\\_tyo/sairaanhoitajan\\_eettiset\\_ohjeet/](http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/sairaanhoitajan_tyo_ja_hoitotyön/sairaanhoitajan_tyo/sairaanhoitajan_eettiset_ohjeet/)

Sosiaali- ja terveysministeriö 2011. Suuriruhtinaskunnasta hyvinvointiyhteiskuntaan. Viitattu 1.10.2011.  
<http://www.stm.fi/stm/historia>

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työsuojelu. Viitattu 31.10.2010.  
<http://www.stm.fi/tyosuojelu/työhyvinvointi>

Suomalainen Työsuojelusanasto 2011. Viitattu 23.9.2011.  
<http://www.tsk.fi/tepa/>

Taidekorkeakoulupedagogiikka. 2011. Viitattu 13.8.2011.  
<http://www.taikopeda.fi/oppaitaopettamiseen/oppiminen/oppipoika-kisalli-mestari.html>

Työsuojelu Suomessa. 2010. Sosiaali- ja terveysministeriö. Yliopistopaino. Pdf. Helsinki. Viitattu 31.10.2010.  
[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=1087418&name=DLFE-12704.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=1087418&name=DLFE-12704.pdf)

Työterveyslaitos 2008. Well-being at Work- New Innovations and Good Practices.  
[http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good\\_practice/progress/tyohyvinvointi/EU-Progress-Booklet.pdf](http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good_practice/progress/tyohyvinvointi/EU-Progress-Booklet.pdf)

Työterveyslaitos. Viitattu 31.10.2010.  
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>

Vainio V. 2005. Tiedon jakaminen liiketoimintaekosysteemissä. Tutkimus. Tampereen teknillinen yliopisto. Tiedonhallinnan laitos. Viitattu 31.10.2010.  
[http://www.ebrc.fi/kuvat/eBRC\\_RR26.pdf](http://www.ebrc.fi/kuvat/eBRC_RR26.pdf)

#### Julkaisemattomat lähteet

Laurea 2010. Tutkimushanke. Dokumentti. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Yritys X(b). Haastatteluiden litteraatiot. Litteraation numerot 20421/1-8. Haastattelu suoritettu 4-5/2010.

Kuvio- ja taulukko-  
luettelo

Kuvio 1: Hiljaisen tiedon siirtämisen vaikutukset yritykselle. ....	12
Kuvio 2: Sanna Virtainlahden (2009: 117) mukaelma osaamisen ja tietämyksen jakamisen kehittämisen menetelmistä. (Viitala 2006) .....	16
Kuvio 3: Aineiston pelkistäminen, pääluokka, yläluokka ja alaluokka (Yritys X(b) 2010, Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 27) .....	29
Kuvio 4: Hiljaisen tiedon siirtyminen.....	31

## Liitteet

## Liite 1. Aineiston pelkistäminen, sisällönanalyysi

Alkuperäiset ilmaukset	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
"Meillä on ensimmäinen suunnitelmallinen tämmönen tiedonsiirto parasta aikaa alkamas... osa-aikaeläkkeelle siirtyneen ihmisen kanssa, että hän kouluttaa vähintään syyskuuhun asti, istuu rinnalla ja kouluttaa kaiken mahdollisen tiedon." (2)	Perehdyttävä	Hiljaisen tiedon siirtämisen tapa	Hiljaisen tiedon siirtyminen
"Semmosta tietoa mikä, et sä pysty sitä antaa vaan sä itse toimit aina sen vanhan muistin varaan, tilanteita on jo niin paljon käsitelty, jotta ne tulee tuolta sisältä, jostain aina putkahtaa, että miten pitää toimia. Se on kokemus." (2)	Syy	Hiljaisen tiedon tarve	Hiljaisen tiedon siirtyminen
"Se saattais olla kyllä molemminpuolista se oppiminen." (2)	Syy	Hiljaisen tiedon tarve	Hiljaisen tiedon siirtyminen
"Nuorempi esimiespolvi niin ei ne välttämättä osaa ajatella samallailla kun me, eikä niil oo taas mitään semmosta vanhaa, kulttuuria olemassa." (5)	Syy	Hiljaisen tiedon tarve	Hiljaisen tiedon siirtyminen
"Ja sitte tämmönen hiljainen tieto niin siihen pitäis olla vaan sitte, seuraaja hyvissä ajoin mukana, että sen pystys luovuttaa, ei se muuten onnistu." (6)	Perehdyttävä	Hiljaisen tiedon siirtämisen tapa	Hiljaisen tiedon siirtyminen
"Kyllähän sä perustiedot ja -taidot opit lukemalla mutta, se käytännön työ on sitten ihan eri." (6)	Syy	Hiljaisen tiedon tarve	Hiljaisen tiedon siirtyminen
"Niin mut se ongelma onkin siinä et ku uudet oppii uudet koneet, niin niiden pitäis oppii se vanha taito." (6)	Syy	Hiljaisen tiedon tarve	Hiljaisen tiedon siirtyminen
"Siinä on pelko tällä hetkellä että ne tulee, vähän ylikatsoo sitä vanhempaa kaveria ja, sitä tulee liian äkkii semmoseks supermieheks tohon noin, että valtaa on hirveesti ja vastuuta on, sitä ei ehkä välttämättä ees tiedosteta kuin paljon sitä vastuuta on. Sit se ammattitaito puuttuu aika pitkälti." (8)	Riski	Hiljaisen tiedon tarve	Hiljaisen tiedon siirtyminen
"Ei, kyl se on täs huomattu vuosien myötä, nytkin kun lähti kolmisensataa teknistä tos... hävinnyt tästä valtava määrä tietotaitoa niin kai me on jotenkin tultu." (8)	Riski	Hiljaisen tiedon tarve	Hiljaisen tiedon siirtyminen
"Kyllähän varmaan semmonen tyhjiö tulee vähäks aikaa ja varmaan meni semmost ihan korvaamatontakin tietotaitoa pois mitä ei saada enää mistään. Se on se hiljaisen tiedon siirtäminen on jäänyt vähän täs yhtiös vaan, heikoille, siihen ei oo satsattu koskaan, ehkä nyt vähän on, (käytettävissä). Ei pidä itseensä liian tärkeäks pitää. Töihin otetaan ja, siitä lähetään ja uus mies tulee tilalle ja taas se tekee töitä ja se lähtee ja se on se, ketju kulkee ei siinä mitään. Se vaan että sen, kattoo että suurin piirtein ketjulinkit ovat kiinni toisissaan. Pieni rako voi olla." (8)	Riski	Hiljaisen tiedon tarve	Hiljaisen tiedon siirtyminen
"Ei kai se oikein muuten, kun et se seuraajan pitäis olla sitten siinä olla mukana, se eläkkeelle siirtyä niin hyvissä ajoin ennen kun eläkkeelle lähtee. Sitä on vaikea muuten kirjottamalla tai muuten, siirtää. Se ilmeisesti muuten tulee siinä aina ilmi siinä päivän töiden yhteydessä erilaiset tilanteet ja sitä kautta sitten se tieto siirtyy." (8)	Perehdyttävä	Hiljaisen tiedon siirtämisen tapa	Hiljaisen tiedon siirtyminen
"Mutta kyllä se perusasia on, tälle perushuollolle, niin ei kai siinä ole paljon muuta vaihtoehtoa kuin se vanha konsti että, kisälli." (2)	Perehdyttävä	Hiljaisen tiedon siirtämisen tapa	Hiljaisen tiedon siirtyminen
"Joo tää poika-kisälli-homma niin, täytyis vaan uudelleen synnyttään, kerran kyllä sillä lailla ihan oikeasti se työn oppii." (2)	Perehdyttävä	Hiljaisen tiedon siirtämisen tapa	Hiljaisen tiedon siirtyminen
"Mut nimenomaan siinä on tämmönen kisälli-oppipoika-homma niin, se toimii silleen, että oot mukana riittävän kauan vain työparina, ja jossain vaiheessa sulla on sitä kokemusta syntynyt niin paljon, että sä voit ottaa sen vastuun, että sulle tulee joku oppilas siihen tai joku harjoittelija... .. saadaan siirrettyä tätä tietoa." (2)	Perehdyttävä	Hiljaisen tiedon siirtämisen tapa	Hiljaisen tiedon siirtyminen
"Sitähän on yritetty tätä, tämmönen onks se nyt leader-mekaanikko tai mitä, millä sitä kutsutaankaan, mutta se ei oikein ottanut kyllä tuulta." (2)	Perehdyttävä	Hiljaisen tiedon siirtämisen tapa	Hiljaisen tiedon siirtyminen

"Jollain lailla se toimii hyvin ja jollain lailla huonosti, että se on niin paljon siitä ihmisestä kiinni." (2)	Perehdyttävä	Hiljaisen tiedon siirtämisen tapa	Hiljaisen tiedon siirtyminen
"Se on vetäjästä kiinni." (2)	Perehdyttävä	Hiljaisen tiedon siirtämisen tapa	Hiljaisen tiedon siirtyminen
"Tavallaan tekee osittain työnjohtajan tehtäviä se mekaanikko siinä oman työnsä ohella." "Niin, kertoo miten se tehdään ja näyttää esimerkin." (2)	Perehdyttävä	Hiljaisen tiedon siirtämisen tapa	Hiljaisen tiedon siirtyminen
"Se on se rinnalla kasvaminen... tarvii vähän semmosen tukihenkilön joksikin aikaa, joksikin vuosiksi. Ei vaan tunneiksi, vaan vuosiksi" (6)	Perehdyttävä	Hiljaisen tiedon siirtämisen tapa	Hiljaisen tiedon siirtyminen
"Siihen ei oikein semmost järjestelmää oo että pannaan paperille oikeesti, se on vaan se rinnalla kasvaminen että se on. Huoltokohteet vaihtuu ja muuta, niin uudet oppii uuden koneen ja ei sinne ihan hirvee tuu se kontrasti. Jonkun aikaa vaan tolleen niin kyl ne, huomaa sen." (6)	Perehdyttävä	Hiljaisen tiedon siirtämisen tapa	Hiljaisen tiedon siirtyminen
"Niin ja vaan silti semmonen, rinnalla kasvaminen, puhutaan tämmösestä työkummit, mentorihommasta niin se, joskus muinoinhan annettiin aina vanhemman työntekijän oppipojaks nuorin ja välttämättä se vanhempi työntekijä ei ollut enää oikein, se opetti sille kaikki ne konstit ja keinot millä pääsee luistamaan tai jotain muuta. Mut, kyl se tietysti vaatii semmosta asennoitumista sillekin että alkaa opettaa ja ohjaamaan, että se, on semmost rehtiä ja oikeeta hommaa. Ja kyl se varsinki tämmöses käsityöammateis, kattoi noita omia kollegoita tossa niin nimenomaan semmoses käsityövaltaes ammatissa, se on tärkeetä et se taito siirtys nykysille, koska niitä ei opi lukemalla ollenkaan." (6)	Perehdyttävä	Hiljaisen tiedon siirtämisen tapa	Hiljaisen tiedon siirtyminen
"Parempi pomo katteli mun kaa, että viikkoja tai kuukauden peräti, seuras kun hai laivaa ja opetti siinä. Oppipoikana niin" (8)	Perehdyttävä	Hiljaisen tiedon siirtämisen tapa	Hiljaisen tiedon siirtyminen
"Nykyään aika nopeesti saa mekaanikot vastuuta." (2)	Vastuu	Kehittyminen	Vanhempien työntekijöiden jaksaminen
"Tulevaisuus tuo haasteita sillekin että kun vanha kaarti on väistymässä ja uusia tulee tilalle niin tää, just tää tämmönen, koulutuspuoli ja tämmönen, laahaa perässä aika rankasti tänä päivänä. Se, ja kuitenkin sen jonkin vuoden 5, 6, 7 vuotta, ennen ku lupakirjamekaanikko on täysin toimintakykyinen joka alalla, ja se on aika haasteellista. Mutta tuntuu et tänä päivänä ei tähän koulutukseen kellään oo aikaa eikä, aikaa satsata." (5)	Kurssit	Kehittyminen	Vanhempien työntekijöiden jaksaminen
"Ja joillakin kursseilla oppii, ne on ollu semmosii, et niissä mä ainakin oon oppinut tuntee kavereita niin sit se on paljon helpompaa se asia." (8)	Kurssit	Kehittyminen	Vanhempien työntekijöiden jaksaminen
"Joo ja kyllähän noita esimies valmennuksia, mutta niitä vaan pitäis kierrättää ja olla. Ja silleen, että nähdään ja tiedetään, mitä toisten töitä on, ja se auttas varmaan jo tohon kysymyksenkin, et jaksaa täällä." (8)	Kurssit	Kehittyminen	Vanhempien työntekijöiden jaksaminen
"Meillä se on toi yövuorot niin. Niin se rassaa monella tavalla. Se rassaa nytte. Entistä enemmän mitä vanhemmaks on tullut niin.." (2)	Työn kuormittavuus	Työhyvinvointi	Vanhempien työntekijöiden jaksaminen
"Ja kyllä jos laskee huollettavien kohteiden määrän ja vuorossa olevien työntekijöiden määrän niin, jo sitä kautta voi todeta, että työteho on kyllä kolminkertaistunut." (2)	Työn kuormittavuus	Työhyvinvointi	Vanhempien työntekijöiden jaksaminen
"On tää hieno työpaikka, ei siitä mihinkään pääse. Ja varsin erikoinen työympäristö kaikille." (2)	Näkemys työpaikasta	Työhyvinvointi	Vanhempien työntekijöiden jaksaminen
"Ja täähän on työpaikka, että kehdesta hautaanhan täällä moni melkein on menny." (2)	Näkemys työpaikasta	Työhyvinvointi	Vanhempien työntekijöiden jaksaminen

"Nythän, mä oon semmonen elävä esimerkki tämmösestä jaksamisesta kun, kaks vuotta sitte pääsin päivätöihin, ja vaihdoin tämmöseen suunnittelijan rooliin täs meidän osastolla, hoidan tämmöstä tuotantosuunnittelua ja työnsuunnittelutehtäviä. Sitten osaks tuuraan vielä, esimieshommissa ja sitte sain tämmösen joustavan työajan, ja nyt sitten, huhtikuun alusta jäin osa-aikaiselle, oon maanantait ja perjantait pois ja nyt valitsen itselleni, perehdytän seuraajaa ja sit alan tästä eteenpäin varmaan kesän jälkeen tämmösiin projektihommiin... tätä koulutushommaa." (3)	Työn kuormittavuus	Työhyvinvointi	Vanhempien työntekijöiden jaksaminen
"Ainahan se tuntuu kun saa uusia haasteita niin mielenkiintoiselta." (3)	Työn kuormittavuus	Työhyvinvointi	Vanhempien työntekijöiden jaksaminen
"Aika kiireistä ja, ongelmia ja, mutta mielenkiintoista." (3)	Työn kuormittavuus	Työhyvinvointi	Vanhempien työntekijöiden jaksaminen
"Niin ku sanoin että, uudet haasteet aina innovoi vähän." (3)	Työn kuormittavuus	Työhyvinvointi	Vanhempien työntekijöiden jaksaminen
"36 vuotta tehnyt, kolmivuorotyötä... siitä poistuu semmonen säännöllisyys, osa ystävistä, ja osa sellaisista. Siinä joutuu vähän tinkimään sitten." (3)	Työn kuormittavuus	Työhyvinvointi	Vanhempien työntekijöiden jaksaminen
"Kaksvuorotyö alkaa tuntumaan siltä että, iltavuoroja en mielellään kyllä viittis enää tehdä." (3)	Työn kuormittavuus	Työhyvinvointi	Vanhempien työntekijöiden jaksaminen
"Nyt alkaa tää kaksvuorotyö alkaa tuntumaan siltä että, iltavuoroja en mielellään kyllä viittis enää tehdä." "Nuorempana sitä teki vähän kaikenlaista, ylitöitä, ja melkein asuttiin täällä." (3)	Työn kuormittavuus	Työhyvinvointi	Vanhempien työntekijöiden jaksaminen
"On ihmiset vaihtunu ja johtamistapaa ollaan nyt muuttamassa." (5)	Näkemyks työpaikasta	Työhyvinvointi	Vanhempien työntekijöiden jaksaminen
"Ja tää käskemismentaliteetti on jo ehkä vähän jo, ollut ja mennyttä." (5)	Näkemyks työpaikasta	Työhyvinvointi	Vanhempien työntekijöiden jaksaminen
"Mut kyl mä sanosin et se työn innostavuus ja haastavuus, jaksaa pitää." "Mut varsinkin omast terveydest huolehtiminen on se, ikääntyvillä, se jaksamisen kysymys." (6)	Työn kuormittavuus	Työhyvinvointi	Vanhempien työntekijöiden jaksaminen
"Toi on just semmonen juttu mist työmaan kans juteltiin, tos ku käytiin piipulla on kaffepaussin jälkeen, kun täs on oikeestaan, tänne ei oo pitkään aikaan tullu porukkaa ja se on oikeestaan se että meidän kautta tarttuu nyt siihen uuteen porukkaan se osaaminen ja, no en mä tiedä mitä muuta on sit semmosta." (6)	Työn kuormittavuus	Työhyvinvointi	Vanhempien työntekijöiden jaksaminen
"Työaikojen kehittäminen auttaa jo, mun mielestä." (8)	Työn kuormittavuus	Työhyvinvointi	Vanhempien työntekijöiden jaksaminen
"Mut toi mitä sanoit kaima, niin toi suurin piirtein kun ollaan tässä iässä, jos ei oo menny hopeet jakoon tai jotain muuta ihme katastrofia tuolla siviilipuolella oo tullut, niin me ihan oikeesti jouduttas tekee pienemmällä liksalla vähemmän töitä." (8)	Työn kuormittavuus	Työhyvinvointi	Vanhempien työntekijöiden jaksaminen
"Ja asuntovelkanen vois sitten tehdä isommalla liksalla enempi töitä." (8)	Työn kuormittavuus	Työhyvinvointi	Vanhempien työntekijöiden jaksaminen
"Kyllähän siellä, jos nyt mitä meidän jaksamisesta, niin kylähän se ois parempi, vaik tiedettäis kaikki, mitä kaikkee	Työn kuormittavuus	Työhyvinvointi	Vanhempien



täällä tekee ja missä, tuntee henkilöt. Onks täällä kiertoo.” (8)	tavuus		työntekijöiden jaksaminen
”Mä tykkään äärettömästi siitä, mitä tuolla, et ikinä ei tiedä mitä sul on töis, etkäs tiä, mitä sul on kaharen tunnin päästä, välttämättä, kun kone soi.” (8)	Työn kuormittavuus	Työhyvinvointi	Vanhempien työntekijöiden jaksaminen
”Se pitäis henkilöstö. Niin ku äsken sanot et pitäis tietää ja tuntee.”(8)	Työn kuormittavuus	Työhyvinvointi	Vanhempien työntekijöiden jaksaminen
”Hyvä suunnittelu ja tarpeeks henkilöitä tekemään, että pystytään. että käsiä riittää, että tiedetään, et niit on huomennakin tossa ja tuolla hommat menis suunnitellussa aikataulussa läpi.” (8)	Työn kuormittavuus	Työhyvinvointi	Vanhempien työntekijöiden jaksaminen

Ilmauksista on poistettu tai on korvattu sanat, jotka saattavat paljastaa Yritys X:n toimialan. Nämä poistetut tai korvatut sanat eivät ole tässä opinnäytetyössä ilmausten tarkastelun näkökulman kannalta merkityksellisiä.